



الإنتاج الأنف ودوره في تحقيق البراعة الإستراتيجية
دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من مصانع إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية

عثمان كريم محمود¹، دانا حامد عبدالله²

^{1,2}قسم ادارة التسويق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

Email: othman.mahmood@univsul.edu.iq¹, dana.abdulla@univsul.edu.iq²

المُلْخَصُ:

يهدف هذا البحث إلى بيان مدى امكانية تحقيق البراعة الإستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكيلية) في ضل تطبيق الإنتاج الأنظف بأبعادها (استبدال المواد الأولية، إعادة التدوير، التدبير الإداري الجيد، تغيير تقنية الإنتاج، تطوير المنتج، تطوير العملية الإنتاجية)، في عدد من مصانع إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية - العراق. وانطلقت البحث من مشكلة افتقار المصانع إلى البراعة الإستراتيجية في البيئة شديدة التنافسية والتغيير بدليل ان عددا من تلك المصانع تتوقف عن العمل، معبرا عنها بعدد من التساؤلات، منها هل يؤدي تطبيق الإنتاج الأنظف إلى تحقيق البراعة الإستراتيجية في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية؟. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على استئناف، انتهت البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف متغيرات البحث وأبعادها من قبل المديرين ورؤساء الأقسام في عينة من المصانع المبحوثة، ومن ثم صياغة أنموذج افتراضي تعكس من خلاله طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث وأبعاده، والذي نتج عنه عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية خضعت جميعها لمجموعة من التحاليل والاختبارات الإحصائية عبر برامج جاهزة متمثلة بكل من- AMOS-26 SPSS-26، وتم اختيار قطاع الصناعات المياه المعدنية في محافظة السليمانية ميداناً مبحثاً للبحث، ويمثل عينة البحث (62) من المديرين ورؤساء الأقسام في (7) مصانع مختلفة من مجتمع يساوي (75) فرد، وقد الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان بشكل ميداني كعينة مقصودة. وأخيراً توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها هي وجود علاقتي الارتباط الطردي والتاثير الموجب بين الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية، مما ادى إلى توصية المصانع المبحوثة بضرورة الاهتمام بتطبيق الإنتاج الأنظف كمنهج استراتيجي من أجل تحقيق براعة إستراتيجية أكبر.

الكلمات المفتاحية: إنتاج الأنوف، البراعة الإستراتيجية، مصانع إنتاج المياه المعدنية، محافظة السليمانية.

پوختہ:

ئامانچى ئەم توپزىنەمەرە ئىشاندان و ديارىكىرنى رادەي ئەگەرى بىدەستەپەنانى لىھاتوبى و كارامىي ستراتېزىيە لە سى رەھەندەكمىيەرە (دۆزىنەمەرە) دەرفەتكان، قۇزىتەمەرە دەرفەتكان، لىھاتوبى و كارامىي پىنگەتەمى پەيمەرى) لە ئىر رۆشنىاي بۇونى بىرەممەپەنانى خاۋىنلىر لە شەش رەھەندەكمىيەرە (گۈرېنى كەرسەتى خاۋ، دووبارە بەكارھينانەر، رىۋوشۇنى كارگىرى باش، گۈرېنى تەنكەنلۇزىيابى بىرەممەپەنان، پەرپىندانى بىرەممە، پەرپىندانى كىدارى بىرەممەپەنان)، لە ژمارەيەك كارگەي بىرەممەپەنان ئاۋى كانزاپى لە پارىزگاپ سليمانى - عىراق. كىشەي ئەم توپزىنەمەرە لەلاوازى كارگەكانى ئاۋوھە سەرچاوه دەگرىت لەدەستەپەنانى لىھاتوبى و كارامىي ستراتېزىي، لە ژىنگىيەكى پىر لە كېپىركى توند و گۇراودا بەمەلگە ئەمەرە كە ژمارەيەك لەم كارگانە لە كاركىدن راومىتاون، كە بە كۆملەي پېرسىياپ دەرىپدراروھ، لەوانە: ئاپا جىبىچىكىرنى بىرەممەپەنانى خاۋىنلىرىدىتىھە ئەمەستى بىدەستەپەنانى لىھاتوبى و كارامىي ستراتېزىي لە كۆمپىانباكانى بىرەممەپەنانى ئاۋى كانزاپى لە پارىزگاپ سليمانى؟ بەمەستى گەيشتن بە ئامانچەكانى توپزىنەمەرە كە وەلامدانەمەرە پېرسىياپ مکانى، توپزىنەمەرە كە رېيازى باسکردن و شىكىرنەمەرە پېيرەو كردوھ، بە پىتىھە ئەمەن ئەمەن كەن و رەھەندەكانىيان باسکراوه لەلایەن بەرىۋەبەران و سەرۋەك بەشمەكان لە نۇمنەيەكى ئەمەن كارگانە كە توپزىنەمەركەمەيان تىدا ئەنچامدراروھ، پاشان نموونەيەكى گەرمىانەيى دانراوه كە رەنگىدانەمەرە سروشتى پېيەندى و كارىگەرى نیوان گۇراوە كەن توپزىنەمەرە كە و رەھەندەكانىيەتى، و لە ئەنچامى ئەمەدا ژمارەيەك گەرمىانە سەرەكى و لقى دروست دەبىت، كە ھەممۇيان خراونەتە ئىر كۆملەي تاقىيىكىرنەمەرە و شىكارى ئامارى لە رېيگەي بەرناમەكانى (26-AMOS-SPSS-).



کەمتری پیشەسازی ئاوى کانزايى له پاريزگای سليمانى هەلپۈر دراوه بۇ مەيدانى توپىزىنەوەكە. سەمپلى توپىزىنەوەكەش (٦٢) كەمنى لە بەرىۋەبەر و سەرۆك بەشمەكان، لە (٧) كارگەي جياواز، له كۆي كۆملەھىك كە يەكسانە بە (٧٥) كەس. توپىزىرەن ھەستان بە دابەشكەرنى فۇرمى راپرسى بە شىوهى مەيدانى بەسەر سەمپلى بە ئامانچ گيرادا. له كوتايدا توپىزىنەوەكە گەيشتە كۆملەنەك دەرنجام كە رەنگە گەنگەرەنیناين بىرىتىيە لە ھەبۇنى پەيوەندىي و پەيوەستبۇونۇنى راستەوانەو لېيژبۇونەوەي كارىگەرەي ئەرتىنى لە نىيان بەرھەممەننائى خاوېنتر لىهاتوبى و كارامەيى ستراتىزىدا، وەھەر وەها پېشىياركراوه بۇ ئەو كارگانەي كە توپىزىنەوەكەي تىادا ئەنجامدراب، گەنگى زىاتر بەمن بە بەرھەممەننائى خاوېنتر لە پېناو بەدەستەننائى لىهاتوبى و كارامەيى ستراتىجي فراو انتردا.

كلىيە وشەكان: بەرھەممەننائى خاوېنتر، لىهاتوبى و كارامەيى ستراتىزى، كارگەكانى بەرھەممەننائى ئاوى کانزايى، پاريزگاي سليمانى.

Abstract:

This research aims to demonstrate the extent to which it is possible to achieve strategic ambidexterity with its dimensions (exploration of opportunities, exploitation of opportunities, structural ambidexterity) in light of the application of cleaner production and its dimensions (replacement of raw materials, recycling, good housekeeping, change of production technology, product development, development of the production process). In a number of mineral water production plants in Sulaymaniyah Governorate - Iraq. The research started from the problem of factories' lack of strategic ambidexterity in the highly competitive environment and change, as evidenced that a number of Those factories stop working, expressed by a number of questions, including does the application of cleaner production lead to achieving strategic ambidexterity in mineral water production companies in Sulaymaniyah Governorate? In order to achieve the objectives of the research and answer its questions, the research adopted the descriptive analytical approach, where the research variables and their dimensions were described by managers and heads of departments in a sample of the factories surveyed, and then a hypothetical model was formulated that reflects the nature of the relationship and influence between the research variables and its dimensions, which It resulted in a number of main and subsidiary hypotheses, all of which were subjected to a set of analyzes and statistical tests through ready-made programs represented by (AMOS-26, SPSS-26). The mineral water industries sector in Sulaymaniyah governorate was chosen as a field for research, and it represents the research sample (62) of managers and heads of departments in (7) different factories from a community equal to (75) individuals. Finally, the research reached a set of conclusions, perhaps the most important of which is the existence of a positive and direct correlation between cleaner production and strategic ambidexterity, which led to the recommendations of the surveyed factories to pay attention to the application of cleaner production as a strategic approach in order to achieve greater strategic ambidexterity.

Key words: cleaner production, strategic ambidexterity, mineral water production plants, Sulaymaniyah Governorate.

المقدمة

تزداد التغيرات والتحديات بشكل مستمر في بيئه العمل اذ ان العصر الحالى هو عصر تغيرات متسرعة في البيئة و احداث غير متوقعة، وفقاً لطبيعة المنظمات التي تعمل في تلك البيئة، يجب عليها التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات و مواجهة التحديات والمعوقات بإدخال اساليب عصرية مثل نظام الإنتاج الأنظف بكل عملياته و خطواته حتى وصول إلى المنتج النهائي، ومن اجل استغلال الفرص في الاحداث غير المتوقعة يجب على المنظمات تشغيل جهودها نحو تحقيق البراعة الإستراتيجية لكي تضمن البقاء والاستمرار.

وشهد العقد الأخير من القرن العشرين تحولاً هاماً في طريقة مواجهة المشاكل البيئية التي يتسبب فيها الإنسان ونشاطاته، فإن أهم ما ميز ذلك العقد هو الإدخال التدريجي لمفهوم الوقاية البيئية ومما لا شك فيه أن مفهوم الإنتاج الأنظف لعب دوراً حاسماً في عملية تغيير العقليات نحو الوقاية البيئية بدلاً من معالجة التلوث البيئي. الإنتاج الأنظف إستراتيجية متكاملة تعتمد لها المنظمة لتحقيق كفاءة الأداء والعمليات الإنتاجية من جهة، وتخفيض التلوث البيئي وتقليل مخاطره على صحة الإنسان من جهة أخرى. ومن المهام الرئيسية للإنتاج الأنظف هو تحسين الأوضاع البيئية باعادة تدوير المخلفات وعدم الإسراف في استخدام الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل للموارد وتقليل استهلاك الطاقة، وايضاً تخفيض تكفة الإنتاج، وتعزيز الميزة التنافسية في الأسواق.

وتحتاج المنظمات الإنتاجية إلى الكثير من التركيز على الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها لمواكبة متطلبات الأسواق التنافسية، حيث أن القاعدة الأساسية للنمو في المنافسة والتتنوع في الأساليب والاستراتيجيات لمواجهة حالات عدم الثبات والتغير، فالبراعة هي مفتاح الميزة التنافسية، والبراعة الإستراتيجية لها دور كبير في التكيف مع ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة لاكتشاف فرص العمل الجديدة والتي تعمل على استغلالها وفق هيكل يتمتع بمرونة عالية لتلبية متطلبات البيئة في الأسواق المحلية والعالمية والتي بدورها تكون ميزة تنافسية مستدامة. ويظهر هنا دور البراعة الإستراتيجية اذا ادرك أن التغيرات وتطورات في أنشطة وفعاليات المنظمة وأهدافها هو ما تعلم كافة المنظمات للوصول اليه وفي أي مجتمع، لذا يعتبر نموذجاً رئيسياً في نجاح أو فشل المنظمات، مما يتطلب إيجاد البراعة من أجل التفوق في أداء المنظمة.

وتأسيساً لما تقدم، فقد تكونت هيكلاً البحث من أربعة مباحث، تتضمن المبحث الأول منهجة البحث بمشكلتها وأهدافها وفرضياتها، وجاء المبحث الثاني ليستعرض الإطار النظري للدراسة و Ashton الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية، فيما عرض المبحث الثالث الجانب العملي واختبار الفرضيات، واختتم البحث بالمبحث الرابع والذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات مع المصادر.

المبحث الأول: منهجة البحث

أولاًً: مشكلة البحث

يشكل نمط الإنتاج الصناعي التقليدي أحد الاسباب الرئيسية لفشل الشركات وعجزها عن التناغم مع التطورات البيئية والتكنولوجية المتسرعة في العالم المعاصر، وتعاني الشركات الصناعية في اقليم كورستان بشكل عام، وخصوصاً شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية من غياب الافق الواضح عن البراعة الإستراتيجية التي تكفل لها أستكشاف الفرص المتاحة فيها واستغلال امكانياتها الإستراتيجية، ولعل اتباع استراتيجيات صناعية تقليدية من قبل تلك الشركات قد زادت من تلك المشكلة وخصوصاً عدم إلمام باستراتيجيات صناعية معاصرة مثل الإنتاج الأنظف والتي من المتوقع ان توسع الرؤيا لـ تلك الشركات الصناعية لتنمية من تحقيق البراعة الإستراتيجية. وهنا يبرز السؤال الرئيسي الذي يجسد مشكلة البحث الحالي وهي:

(هل يؤدي تطبيق الإنتاج الأنظف إلى تحقيق البراعة الإستراتيجية في شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية؟).

وبناء على السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل هناك شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية بمفاهيم وأبعاد الإنتاج الأنظف؟
2. هل هناك شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية بمفاهيم وأبعاد البراعة الإستراتيجية؟
3. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية؟
4. هل يؤثر الإنتاج الأنظف تأثيراً معنوباً في البراعة الإستراتيجية؟



ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من خلال أهمية متغيراتها وتناولها معاً في دراسة واحدة، لأن موضوع الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية بعد عرض نتائج الدراسات السابقة يمكن تحديد أهمية هذا البحث في جانبين، وهما:

الأهمية المعرفية: تجلّي أهمية البحث في التعرض لموضوع غاية في الأهمية وهو موضوع (الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية) والتي جمعت بين حقل ادارة الإنتاج والعمليات وادارة الإستراتيجية ويعود ذلك اسهاماً نظرياً للأدباديات الإدارية في هذين الحقولين.

الأهمية الميدانية: تكمن الأهمية الميدانية في الجمع بين أحد مفاهيم الاستدامة التي تؤدي إلى بقاء منظمات الاعمال وديمومتها وهي الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية والتي تؤدي إلى استكشاف الفروض واستغلالها في البيئة المعاصرة، وبالتالي يكون الجمع بينهما ذو أهمية كبيرة للشركات المبحوثة التي تعاني من مشكلة الركود والفشل الاستراتيجي من جانب، ومن تلوث البيئة والهدر في الموارد من جانب آخر. لذلك يكون هذا البحث ذو أهمية ميدانية لشركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية لمعرفة أبعاد الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية.

ثالثاً: أهداف البحث

يركز البحث على مجموعة من الأهداف التي تسليط الضوء عليه في مشكلة وأهمية البحث:

1. التعرف على مدى شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية بمفاهيم الإنتاج الأنظف وأبعادها.
2. التعرف على مدى شركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية بمفاهيم البراعة الإستراتيجية وأبعادها.
3. اختبار وجود علاقة ارتباط بين الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية ومعنىتها.
4. اختبار وجود علاقة التأثير للإنتاج الأنظف في البراعة الإستراتيجية ومعنىتها.

رابعاً: فرضيات البحث

واستكمالاً لعنوان البحث وأهدافها وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تعتمد الشركات المبحوثة مستوى مناسب من عمليات الإنتاج الأنظف.

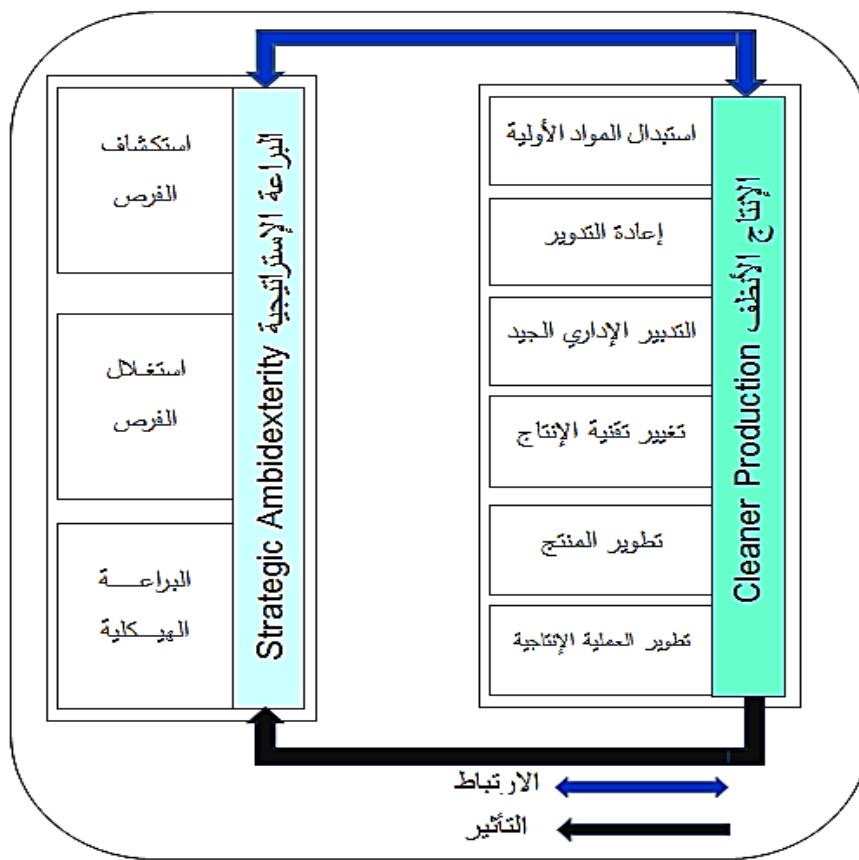
الفرضية الثانية: تحقق الشركات المبحوثة مستوى مناسب من البراعة الإستراتيجية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية طردية بين الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05.

الفرضية الرابعة: هناك تأثير معنوي موجب للإنتاج الأنظف في البراعة الإستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05

خامساً: نموذج البحث الافتراضي

يستند مخطط للدراسة إلى منظور افتراضي يشير إلى أن عمليات الإنتاج الأنظف في مصانع إنتاج المياه المعدنية دوراً في تحقيق البراعة الإستراتيجية وتمثل هذه العلاقة بنوعين من المتغيرات التفسيرية لذا صمم مخطط البحث الذي يتضمن جزئين، الأول يشتمل على أهم عمليات الإنتاج الأنظف متغيراً مستقلاً بينما يمثل الجزء الثاني المتغير التابع الا وهي البراعة الإستراتيجية بأبعادها وبوصفه وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان

سادساً: حدود البحث

يتمثل حدود البحث بالآتي:

الحدود المكانية: تتحدد الحدود المكانية للبحث بشركات إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية.

الحدود الزمنية: تحدد المدة الزمنية للبحث من 1/11/2021 إلى 1/10/2022.

الحدود البشرية: تمثل مجتمع البحث بالمديرين ومسؤولي الشعب والاقسام الفنية والإدارية في الشركات المبحوثة، وبلغ عددهم 75 وبالتالي يتم اختيار عينة مستهدفة من تلك المجتمع بعد تحديد حجم المجتمع وفق المعادلة الاحصائية (Yamane, 1967) :-

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

بمستوى ثقة (95%) ومستوى خطأ مسموح به (5%) لأن المجتمع متنهبي. ويكون المجتمع البحث من 75 فرداً من مختلف المستويات الإدارية في المصانع المبحوثة. ووفقاً للمعادلة فإن العينة الممثلة تساوي (63) فرداً.

سابعاً: منهج البحث

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وبهتم بوصفها وصفاً دقيقة ويعبر عنها تعبيراً كيفية وكمية، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترن بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمصادر المعتمدة

لغرض إنجاز هذا البحث لابد من القيام بجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بجاني البحث (النظري، والميداني) ويمكن تلخيصها بالآتي:

- المنهج الوصفي: من خلال الأدبيات ذات الصلة بموضوعه من رسائل واطاريج جامعية ودوريات وكتب ومقالات وأبحاث الانترنت والموقع الالكتروني.

المنهج التحليلي: باستخدام استماراة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية للحصول على البيانات والمعلومات، وحدد اسلوب (ليكرت الخماسي) لقياس استجابة المبحوثين. وتتكون الاستماراة من (52) اسئلة، سبعة (7) منها خاصة ببيانات الشخصية، وخمسة واربعين (45) منها خاصة بالمتغيرات البحث وأبعادها.

تمثل مجتمع البحث الحالي في ثلاثة عشر مصانع لإنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية. تم استخدام العينة المستهدفة تضمنت العينة (مدیر، معاون مدیر، رئيس قسم، مسؤول شعبة او وحدة). فقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة لأفراد عينة البحث (75) استثماراً، إذ استرجع منها (69) استثماراً، واستبعد منها (7) غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل هي (62). واعتمد الباحثان على مقاييس ليكرت الخمسي لقياس فقرات الاستabilitة. وعند تصميم استثمار الاستabilitة تم الأخذ بنظر الاعتبار آراء الأساتذة ذو الخبرة والمحترفين، ولذلك للتأكد من الصدق الظاهري لفقرات الاستabilitة وشموليتها في تغطية أبعاد المتغيرات المبحوثة. كما تم التأكيد من الثبات الداخلي عن طريق اختبار الفا كرونباخ كما يظهر في الجدول (1).

الجدول (1) قيم معاملات كرونباخ الفا

المتغيرات	رمز المتغيرات	عدد العبارات	كرونباخ الفا
الإنتاج الأنظف	CP	30	0.897
البراعة الإستراتيجية	STAM	15	0.933
المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة		45	0.925

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان البحث الحالى ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها اذ ان جميع قيم الفا كرونباخ على مستوى المتغيرين هي اكبر من 0.75 مما يعد كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالى كأداة لجمع البيانات الميدانية. اى ان الاداء تتصف بالاتساق والثبات الداخلى وفقاً (Pallant, 2010).

الأهمية النسبية لمتغيرات البحث

استخدم الباحثان اسلوب (Likert) الخماسي الذي يتوزع من اعلى وزن له (5) درجات لتمثل حقل الاجابة (اتفق تماما) إلى اوطا وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة لتمثل حقل الاجابة (لا اتفق تماما) وبينهما ثلاثة اوزان اخرى (2-3-4) لتمثل حقول الاجابة (اتفق - محابيد - لا اتفق) على التوالي، ويتم ذلك من خلال استعمال الحد الادنى والاعلى للاستجابة لأيجاد الوسط الفرضي $\{5/(1+4+3+2+5)=3\}$ ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، إذ ان كل بُعد يحصل على وسط حسابي افتراضي اقل من (3) فهو مرفوض.

تساعاً: أدوات التحليل الاحصائي

تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب والتحاليل الإحصائية، وذلك عن طريق توظيف برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Analysis of Moment (SPSS-26) (Statistical Package for Social Sciences). وبرنامج التحليل الهيكلـي AMOS-26 (Structures). لإجراء التحليلات الآتية:

- أ- تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) والفا كرونباخ

ب- الأساليب الوصفية: التي تتمثل ب (النسب المئوية والتكرارات Ratio and frequency، الوسط الحسابي Mean، الانحراف المعياري Standard Deviation، معامل الاختلاف C، مستوى الأهمية، معامل التوافق V)



ت- نبذة المعادلة الهيكيلية Structural Equation Modelling للأختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وأبعادها.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المتغير الأول: الإنتاج الأنظف

أولاً: مفهوم الإنتاج الأنظف وتعريفه: (The concept of Cleaner Production and its definition)

اطلق مصطلح الإنتاج الأنظف لأول مرة من قبل برنامج الأمم المتحدة البيئية في عام 1989 كأحدى النظم الحديثة والفعالة لتحسين الادارة البيئية والمحافظة على الموارد. الا ان هذا البرنامج لم يأت من فراغ بل سبقته مراحل من الاهتمام للمشكلة ثم الانتباه إلى الآثار البيئية ومن ثم محاولات متعاقبة لابحاث حلول لها.(كريم، 2018: 39).

إن التركيز الرئيسي للإنتاج الأنظف هو توقع ومنع التلوث وتوليد النفايات في المصدر، واستخدام الموارد (المواد الخام) بشكل أكثر كفاءة، جاءت المبادرة الأولى لترويج الإنتاج الأنظف في الصناعة الدنماركية مع برنامج الحكومة لتطوير التكنولوجيا الأنظف، والذي تم تقديمها إلى البرلمان في عام 1986، تم تشكيل مجلس إعادة الاستخدام والتقنيات الأقل تلويناً في عام 1987 ، والذي تم دعمه بتمويل عام، قدمت دعماً مالياً لتطوير تكنولوجيات أنظف.(2: Hendlund, 2002). وعرفه برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP، 1999) على انه: التطبيق المستمر لإستراتيجية متكاملة لوقاية والحماية البيئية على كل من العمليات الإنتاجية، السلع والخدمات، بهدف زيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل الخطر على صحة الإنسان والبيئة. وكما وصفه (2: Berkell, 2000) بأنه: أسلوب جديد للتعامل مع الفلق البيئي وسبل النهوض عن طريق تجنب التحديات البيئية من خلال تجنب توليد النفايات والانبعاثات الخطرة. والإنتاج الأنظف من وجهة النظر (Hens, et al., 2018: 3323): هو عبارة عن استخدام أقل وأكثر كفاءة للطاقة والمواد واستبدال المنتجات الأكثر ضرراً (البيئة والصحة) بمنتجات أقل خطورة.

واشار (بلال، 2017: 170) بأن استخدام كلمة (الإنتاج) في مصطلح (الإنتاج الأنظف) الذي لا ينحصر تطبيقه في الصناعات ذي الحجم الكبير فقط كما يذهب إليه الكثير من الناس، بل يطبق على نطاق أوسع بكثير من الصناعات ذات الحجم الكبير، حيث أصبح يطبق أيضاً على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الصناعات التحويلية والبناء والخدمات . وتطبيقه بالنسبة للعمليات تصنيع وتسلیم المنتجات والخدمات (يشمل الإنتاج الأنظف الحفاظ على المواد الأولية والطاقة، والحد من مسية المواد الخام، والتقليل من كمية وسمية جميع النبعانات والنفايات (صلبة أو سائلة) عند المنبع أو إعادة تدويرها. أما الإنتاج التقليدي فعملياتها غير مصممة لمنع التلوث ومكلفة من حيث التكنولوجيا وأيضاً مكلفة لمعالجة النفايات (صقر، 2017: 67). هناك بعض التعريف للإنتاج الأنظف حسب اراء مجموعة من الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع ورد في الجدول (2).

الجدول (2) بعض تعريفات الإنتاج الأنظف ومصادرها

المصادر	التعريف
1 Yusup, et al., 2013: 2	هو إستراتيجية مفضلة في تحقيق الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية ومنع التلوث.
2 مجید وشکر، 2016: 155	هو التطوير الدائم للعمليات على المنتجات ضمن إستراتيجية متكاملة الهدف منها تقليل الآثار البيئي والمخاطر الضارة على الإنسان أو البيئة المحيطة.
3 الشاوي، 2017: 32	هو الوقاية من مخاطر الانبعاثات والملوثات وتقليل استنزاف الموارد الطبيعية ومنع استخدام المواد السامة في الإنتاج الصناعي والخدمي لتقليل مخاطر سوء الاستهلاك والإنتاج وتشخيص سبل الوقاية من الآثار الاقتصادية والبيئية والصحية.
4 ALshibeelee, 2018: 262	هو الأساليب والممارسات التي تقلل من التلوث الناتج عن تشغيل أنظمة الإنتاج من خلال: فصل النفايات، ومنع تسرب المواد، وجدولة الإنتاج، والنظافة الجيدة لمكان العمل والمعدات.
5 القره غولي، 2021: 26	هو الإستراتيجية تهدف إلى حماية البيئة من التلوث والتقليل من الخسائر في الموارد للحصول على بيئه مستدامة.

المصدر: من إعداد الباحثان



وعرف الباحثان بأن الإنتاج الأنظف هو إستراتيجية متكاملة تعتمد其 المنظمة لتحقيق كفاءة الأداء والعمليات الإنتاجية من جهة، وتحفيض التلوث البيئي وتقليل مخاطره على صحة الإنسان من جهة أخرى لضمان الاستدامة، فضلاً عن التحقق البراعة الإستراتيجية.

ثانياً: أهمية الإنتاج الأنظف: (Importance of Cleaner Production)

تظهر أهمية الإنتاج الأنظف من فوائدها للمنظمات وللبيئة والإنسان:

1. تطبيق الإنتاج الأنظف يؤدي إلى تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال تقليل استخدام الطاقة والمواد الأولية، وتحسين مستويات الإنتاجية إلى المستوى المثالي نتيجة وفورات الوقت وبالنتيجة زيادة الإنتاج، وتحسين صورة العام للمنظمة(الغربياوي والزبيدي، 2022: 73).
2. تقليل استهلاك المواد الخام، وتقليل استهلاك الطاقة، القضاء على أو تقليل توليد النفايات، واستخدام التقنيات المثلثى في عملية التصنيع، وزيادة الكفاءة والإنتاجية(Jayasinghe, 2020: 125).
3. إزالة أو تحفيض تولد النفايات الخطرة ومنع الانسكابات والانبعاثات العرضية لها، وتقليل تعرض العمال للمخاطر، وتحفيض المؤثرات على الصحة، وتحفيض التكاليف المتعلقة بإدارة المواد والنفايات الخطرة وعملية التخلص منها، تعزيز الكفاءة والمنع من فقدان المنتوج وترشيد استهلاك المواد الخام والطاقة(حمرة ونسرين، 2018: 29).
4. تحسين نظام المعالجة والأداء البيئي وكفاءة الموارد إلى درجة معينة، والتقليل التلوث والمخلفات الصناعي(Peng and Liu, 2016: 1139).
5. الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية والطاقة، وتحقيق المنافع الاقتصادية، وتقليل اثار سلبية على البيئة والإنسان(الجبوري، 2012: 33-32).

ثالثاً: أبعاد الإنتاج الأنظف: (Dimension of Cleaner Production)

تقوم الشركات الصناعية باتباع مجموعة من أساليب الإنتاج الحديثة للتحسين من أدائها الاقتصادي والبيئي، وتعد هذه الأبعاد إحدى تلك الأساليب للدور الذي تؤديه في تحسين الكفاءة البيئية من خلال مجموعة من الأبعاد وقد تبين وجهات نظر الباحثين في تحديدها(درويش، 2018: 76-81)، (محمود، 2018: 216)، (بكوش، 2017: 253)، (شهرزاد، 2017: 20)، ((Jayasinghe, 2021: 130)، and Gouveia, 2020: 248)

1-استبدال المواد الأولية: Replacement of raw materials: إن الموارد الموجودة بالطبيعة كالماء والهواء في الوقت الحاضر تمر بالأزمة الحقيقة، هذا يدفع المنظمات إلى البحث والتطوير عن التفكير لإيجاد بدائل لتلك الموارد من أجل احتفاظهم، (رؤوف، 2005: 69). وأيضاً استبدال المواد الأولية هي إستبعاد المواد الضارة او تبديل بعضها بمواد أقل ضرراً وخطورةً على البيئة(LCPC, 2010: 17). و يجب اعتماد الأسس التالية عند اختيار بدائل المواد الأولية للعملية الإنتاجية وهي: (جعل المنتجات قابلة للتدوير، واستعمال المواد المعادة، اعتماد مواد سليمة من الناحية البيئية، وتبديل المواد والمكونات لتكون أقل وزناً، واستخدام طاقة أقل، استخدام مواد أقل)(مركز الإنتاج الأنظف في مصر، 2004: 11)، (البكري والثوري، 2007: 180).

2-إعادة التدوير: Recycling: الهدف الأساسي لمعظم المنظمات إلى الاستفادة القصوى من المواد الداخلة في عملياتها الإنتاجية ومخرجات تلك عمليات وتقليل النفايات والانبعاثات المتولدة على طول دورة الحياة(درويش، 2018: 92). وتساعد إعادة التدوير في دعم استخدام المواد الأولية في العملية الإنتاجية من خلال الاستفادة من النفايات(حنظل ، 2017: 93). وأيضاً إعادة التدوير هو إعادة المنتج أو المادة التي أصبحت في ظرف معين نفايات إلى مواد مفيدة(النعمه، 2007: 78). إعادة تدوير هو استعمال المنتجات الثانوية والمخلفات إلى أقصى حد ممكن(فاطمة وشفيق، 2021: 6).

3-التدبير الإداري الجيد: Good Housekeeping: أشارت مجموعة من المصادر(حنظل، 2017: 93)، (عثمان، 2019: 3)، (LCPC 2010: 17)، (محمود، 2018: 216) بأن التدبير الإداري الجيد هي مجموعة الإجراءات الإدارية والتشغيلية المناسبة، التي تعتمدها المؤسسة في شكل التحسينات على العمل والصيانة السليمة، وتعمل الإدارية الجيدة على أن تكون الأنشطة الداخلية الخاصة بها تتحقق بأفضل الطرق والوسائل واتباع أساليب ومارسات تدعم الإنتاج الأنظف مثل منع تسرب المواد، عزل الفضلات، النظافة الجيدة، وترشيد استهلاك المواد الأولية والطاقة. لتشغيل أنظمة العمليات الإنتاجية ويمكن استخدامها للحد من الانبعاثات والملوثات لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

3- **تغيير تقنية الإنتاج Production Technology change:** وفقاً للمطالبات العملية الإنتاجية للوصول إلى إنتاج أكثر أمناً من الناحية البيئية استثماراً في التقنية الحديثة، وهنا يجب أن تأخذ هذا الموضوع بالنظر الاعتبار من قبل المصانع لأنه يساعد في تحقيق منافع اقتصادية وتحسين أعمالها بشكل الأفضل (VNCPC, 2007: 56). وتشعر المنظمات الصناعية عادةً إلى تحقيق اقتصاديات الحجم وإنتاج كميات كبيرة من منتجاتها وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة كميات النفايات والإبعاثات المصاحبة لعملية الإنتاج مما يدفع المنظمة إلى محاولة إيجاد تقنيات جديدة أو مطورة لتحقيق أهدافها في تجنب توليد أو تكوين النفايات بتطوير أجهزة أو استبدالها وهذا ينتج عنه تكنولوجيا جديدة ذات كفاءة في الإنتاج وذات تصريف أقل للملوثات البيئية (درويش، 2018: 81). إذ يمكن مقاومة تكوين الملوثات بتطوير الأجهزة أو استبدالها، وينتج عن ذلك تقنية جديدة ذات كفاءة عالية في الإنتاج وذات تصريف أقل للملوثات البيئية (كريم، 2018: 89).

4- **تطوير المنتج Product Development:** يرى كل من (صمادي، 2007: 5)، (درويش، 2018: 79) بأن المنظمات يجب أن تسعى إلى تطوير منتجاتها في إطار تحمل المسؤولية البيئية والأخلاقية تجاه المجتمع من أجل حماية البيئة الطبيعية والمحافظة عليها من جهة وتمويل الأنشطة الخاصة بعملية التطوير والترويج لمشاريع إعادة التدوير للتقليل من النفايات والتلوث من جهة أخرى. تطوير المنتج هو إعادة هيكل أو تصميم وبما يلبي طموحات الزبون ومتطلبات البيئة (الجوري، 2012: 38).

وأشارت (البكري والثوري، 2007: 181) بأن تطوير المنتج لا بد إن يمر عبر مرحلتين وهما: (المرحلة الأولى: وضع المعايير. المرحلة الثانية: تطوير المنتج وتنتألف من أربع مراحل: تخطيط المنتج، تقييم التصميم المنتج، تقييم النموذج الأولي، التقييم النهائي).

5- **تطوير العملية الإنتاجية Productivity process development:** أشار أغلب الباحثين (درويش، 2015: 53) و(شهرزاد، 2017: 20) و(صقر، 2017: 71) و(بكوش، 2017: 253) بأن تطوير العملية الإنتاجية هو حفظ العمليات المنتجة للمواد الضارة للصحة الإنسانية أو للبيئة. وفي الجانب الآخر تطوير العملية الإنتاجية يؤدي إلى تحقيق منافع اقتصادية وتحسين جودة المنتج (حنظل، 2017: 93). أما إشارة (محمود، 2018: 216) بأن تطوير العملية الإنتاجية هو مراقبة أفضل للعمليات بالتعديل وإجراءات العمل، وبالتعليمات المكانية، وبحفظ السجلات العمليات لتشغيل العمليات بكفاءة أعلى ومعدلات أخفض من توليد النفايات والابتعاثات. فالمنظمات التي تنتشل بلوغ الكفاءة في استخدام المواد والطاقة وتخفيف الآثار السلبية لعملياتها الصناعية وتخفيف استهلاك الموارد عليها تغيير وتحسين تقنيات إنتاجها أو تكيفها (درويش، 2018: 76).

المتغير الثاني: البراعة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم البراعة الإستراتيجية وتعريفها (The concept of Strategic Ambidexterity and its definition)

تم إدخال مفهوم البراعة لأول مرة في دراسة (Duncan, 1976)، حيث يرى Duncan بأن الفكرة الرئيسية للبراعة هي فصل بين عمليتين أو سلوكيات متضاربة ووضعها في قسمين المختلفين. تعني قدرة الفرد على استخدام اليدين بالمهارة المتساوية (Laplume, 2010: 20). والبراعة تعني الابداع في العمل، أي براعة أصحاب العمل في عملهم، وهي قائمة على رغبة الإنسان في الابداع بعملة من غير طلب (أحمد وأمين، 2022: 17). إن فكرة الرئيسية وراء البراعة الإستراتيجية تكمن في قدرة المنظمة على متابعة إستراتيجيات استغلال واستكشاف في وقت واحد بطرق تؤدي إلى تعزيز فعالية في المنظمات (عبد الوهاب وأحمد، 2020: 9). وأشار (ولي وإبراهيم، 2021: 367) بأن البراعة الإستراتيجية الإطار عمل الجوهري للعمل، وترتبط بجميع العاملين وعلى مختلف المستويات إذ ظهرت الحاجة الملحة إليها نتيجة للظروف المتضارعة والتغيرات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي إذ تمثل البراعة بأنها قابلية المنظمة على استغلال المعرفة الداخلية الموجودة واستكشاف معارف خارجية جديدة في الوقت ذاته للحفاظ على العلاقات داخل المنظمة. ويرى (Judge and Blocker, 2008: 18) بأن المنظمات البراعة الناجحة هي تلك التي تميز بالتوافق بين استكشاف الفرص واستغلالها بعدم براعة هيكلية متكاملة. وأيضاً البراعة الإستراتيجية عبارة عن المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الإستراتيجية حالياً ومقدراتها الضمنية وأية تطوير تلك الخطط في المستقبل بالتدريب والتعلم وسرعة الانجاز ودقة العمل (Wang, et al., 2018: 2).

إن مفهوم البراعة الإستراتيجية من وجهة النظر الباحثان هي التوازن بين الاستكشاف والاستغلال واستخدام كلًاهما مثل تحريك اليدين بنفس المهارة في نفس الوقت وكلها ضمن الهيكل المرن مثل هيكل عضوي لانسان. وفي الجدول (3) بين تعريف البراعة الإستراتيجية من عدة وجهات النظر للباحثين.



الجدول (3) تعاريف مختارة لمصطلح البراعة الإستراتيجية

المصادر	التعريف	ت
Bustinza <i>et al.</i> , 2019: 3	هي القدرة متوازنة وكفؤة في إدارة متطلبات اعمال اليوم وفي الوقت نفسه التكيفية مع متغيرات بيئتها .	1
Wu <i>et al.</i> , 2020: 1	هي قدرة المؤسسة على القيام بأمررين مختلفين بشكل متوازن، بدءاً من الاستغلال والاستكشاف والتكميل والاستجابة والقدرة على التكيف والمواهمة والكافأة.	2
عماري، 2022: 72	هي قدرة المنظمة على متابعة وتنفيذ استراتيجياتها الاستكشافية والإستغلالية وإدارتها بطريقة فعالة وكفؤة، وبما يسمح لها بتحسين أدائها والتكيف مع متغيرات بيئتها أعمالها .	3
كلاب، 2022: 13	هي قدرة المنظمة على وضع خطط إستراتيجية تستطيع المنظمة تطبيقها بحيث تهدف الخطط والاستراتيجيات لاستكشاف فرص متاحة وكيفية استغلالها ضمن هيكل تنظيمية تميز بالمرنة في بيئه أعمال محبيطة وتسمم في تحقيق تلك استراتيجيات مررجة على مستوى المنظمة ككل.	4
الحبوبي، 2022: 132	قدرة المنظمة على القيام بفعلين غير متجانسين في آن واحد، هذين الفعلين مرتبطين بالتغييرات الديناميكية لبيئة الاعمال.	5

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد المصادر الواردة فيها

وفي ضوء التعريفات السابقة عرف الباحثان البراعة الإستراتيجية بأنها قدرة وإمكانية المنظمة على إيجاد والاستكشاف الفرص والاستغلاله في نفس الوقت (بشرط أن يكون قبل المنافسين) ضمن الادارة كفؤة والهيكل المرن والبارع بالشكل أن يتکيف مع التغيرات بيئه عمل، وكل هذه النشاطات من اجل الاستمرار والبقاء والنجاح المنظمة وتحقيق ميزة التنافسية.

ثانياً: أهمية البراعة الإستراتيجية (Importance of Strategic Ambidexterity)

تساعد البراعة الإستراتيجية على زيادة القدرة على تكيف المنظمة مع البيئة المتغيرة وبالتالي تزداد أهميتها في النجاح على المدى البعيد(أحمد وأمين، 2022: 20). وتعطي الامكانية للمنظمة للحصول على الأصول الإستراتيجية(براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة الإدارية) لتعويض نقاط الضعف التنافسية على المدى الطويل(Deng, *et al.*, 2020: 2). أن المؤسسات المنخرطة في كل من الاستكشاف والاستغلال تتكيف بشكل أفضل مع التغيرات في البيئة وتكتسب القاء على المدى الطويل إن تتفيد وتحقيق توازن أو ثيق بين الاستغلال والاستكشاف سيفيد المؤسسات لتحقيق مكاسب أكبر من جهودها(Luo, *et al.*, 2017: 1-2). ومواكبة الاضطرابات البيئية والمواكبة للتغيرات المتتسارعة في التطور التكنولوجي(Tinoco, 2009: 8).

ويشير(Bui, *et al.*, 2021: 374) إلى أهمية البراعة الإستراتيجية كونها تحقق المرنة وتعمل على الأداء من خلال الاستجابة للتغيرات على المدى القصير، وتحسين الكفاءة على المدى الطويل ، وذلك باستخدام القدرات الحالية والمعلومات الإستراتيجية لاكتشاف فرص جديدة.

وأشارت مجموعة من الباحثين (عماري، 2022: 72-73)، (الحبوبي، 2022: 133)، (كلاب، 2022: 13-14)، (إسماعيل، 2020: 12)، (Musigire *et al.*, 2017: 74-75)، إلى عدد كبير من النقاط التي تعبّر عن أهمية البراعة الإستراتيجية، ومنها: تحقيق النجاح للمنظمات، تعتبر وسيلة لتنفيذ الإستراتيجيات الاستغلالية التي تمكن المنظمات من تعزيز المهارات والعمليات الحالية، وتساعد المنظمة على تطوير قدراتها للتحول نحو الفرص الجديدة، واستكشاف قدرات المنتج الجديد، استغلال مقدرات المنتج الحالية بهدف جذب أسواق وربائن جدد، تمكن منظمات الاعمال في تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤية المستقبلية).

وفقاً للوجهة نظر الباحثان فإن للبراعة الإستراتيجية أهمية كبيرة وتزداد اهميتها في حالة التوتر البيئي والاضطرابات البيئية مثلجائحة كورونا العالمية (COVID-19) التي شكلت ضغطاً هائلاً على المجتمعات واقتصاديات الدول والشركات في جميع أنحاء العالم، في مثل هذه الحالات تبرز أهمية البراعة الإستراتيجية بصورة كبيرة لمواجهة التغيرات والتكييف معها، وعندما تكون المنظمة في حالة ضعفها التنافسي تمثل البراعة الإستراتيجية أصل إستراتيجي مثل: العلامات التجارية والمعرفة الإدارية. وأيضاً تحقق



البراعة الإستراتيجية المرونة وتعمل على الأداء الأفضل من خلال الاستجابة للتغيرات على المدى القصير، وتحسين الكفاءة والفاعلية على المدى الطويل وتعزيز أداء المنظمة بشكل العام.

ثالثاً: أبعاد البراعة الإستراتيجية (Dimensions of Strategic Ambidexterity)

يتبنى البحث الحالي بعد استكشاف الفرص وبعد استغلال الفرص وبعد البراعة الهيكلية كأبعاد للبراعة الإستراتيجية حيث تبين للباحث وبعد متابعة ومراجعة معظم الأدبيات الخاصة بالموضوع بأن هذه أبعاد هي التي اتفق عليها أغلبية الباحثين في دراستهم (اسماعيل، 2020: 12-13)، (الطه والهلالي، 2020: 348-349)، (الابراهيمي، 2019: 587-589)، (العارضي ومهدى، 2019: 415)، (كرعاوي، 2016: 25-27)).

1. استكشاف الفرص **Exploring Opportunity** : يقوم استكشاف الفرص على ايجاد سبل غير مطروقة داخلية وخارجيا(حسناوي وحفار، 2021: 188). وهو تطوير المنتجات والبحث عن اسواق جديدة وزبائن مرقبين وتحقيق التوسع في الابداع ونضوج الافكار الحديثة(اسماعيل، 2020: 13). الاستكشاف الفرص هو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة(العوادي، 2019: 35). وأيضاً يشير الاستكشاف إلى ابتكارات أو مستحدثات جذرية تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الناشئة(Tran, 2015: 32). الاستكشاف الفرص تؤدي إلى تطوير المنتجات عن طريق تطوير العمليات الإنتاجية والمحافظة على المنتجات والخدمات وإستكشاف أسواق جديدة بإستمرار(Heger and Rohrbeck, 2012: 820).

2. استغلال الفرص **Exploiting opportunity**: الإستغلال الفرص هو قدرة المنظمة على استغلال الفرص الحالية في الأسواق القائمة عن طريق اجراء تعديلات صغيرة في سلعها وخدمتها المقدمة بما يلبي حاجات الزبائن الحاليين والحفاظ على المركز التنافسي في السوق(أحمد، 2021: 38). وأيضاً أشاره (ولي وإبراهيم، 2022: 368)، (عبدالوهاب وأحمد، 2020: 11-10)، (Huang, 2010: 10). بأن استغلال الفرص يتم عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على الواقع المثالي، حيث إنها تمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية. ويؤدي استغلال الفرص أيضاً إلى حصول على عوائد عالية نتيجة استغلال الأمثل لموارد المنظمة الداخلية والخارجية (Ireland and Webb, 2009: 493)، (Charles and Michael, 2008: 195). ويؤكدان(Charles and Michael, 2008: 195) بأن نجاح الإستغلال يتطلب الكفاءة والإلتزام والتحسينات التدريجية والإبتكار المستمر. الإستغلال هو قدرة المنظمة والعاملين على تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها المتاحة، والعمل على تحسين أنشطتها المختلفة لإيجاد قيمة في الأمد القريب(المنسي، 2018: 168).

3. البراعة الهيكلية **Structural Ambidexterity**: أشارت مجموعة من الباحثين(الطه وهلالي، 2020: 349)، (الابراهيمي، 2019: 589)، (العارضي ومهدى، 2019: 422)، (كرعاوي، 2016: 27-26)، (اسماعيل، 2020: 13)، بأن البراعة الهيكلية هي إنشاء هيكل منفصل لمجموعتين من الأنشطة، اي تختلف بعضها البعض الآخر ولكنها مكملة بعضها البعض في دعم المنظمات، لذا تتطلب قدر كبير من الخبرات الادارية التي تعمل ضمن هيكل تنظيمي مستقل عن الهياكل التنظيمية للمنظمات الأخرى، وكذلك استراتيجيات عمل مختلفة تعمل بمعزل عن استراتيجيات المنظمات الأخرى، وهذا يعتمد على براعة استخدام الاستراتيجيات والقدرات الموجودة لديه لتحسين أداء المنظمة. ويرون (كلاب، 2022: 16) و(Simsek, 2009: 884) أن البراعة تتطلب إنشاء هيكل مستقل لكل منها استراتيجياتها الخاصة، هيكل، ثقافات، نظم حواجز، لذا فإن مفاهيم تقسيم الهياكل له جذوره في أدب التصميم التنظيمي، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التطابق بين الهيكل التنظيمي ومتطلبات التصميم الهامة والبيئة على حد سواء، لذا فالبراعة الإستراتيجية تتميز في الوحدات التنظيمية المستقلة هيكلية، فالسعي الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة عن طريق الأفراد في الوحدات التنظيمية المستقلة يكون مشجعاً وأوسع من الوحدات ذات الهياكل التقليدية المقيدة هيكلية. ويرى الباحثان بأن البراعة الهيكلية هي عملية إنشاء او بناء هيكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة.



المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: الخصائص الشخصية

في هذه الفقرة يتم عرض الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، الصنف الوظيفي، المشاركة في الدورات التربوية وكما موضح في الجدول (4):

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الخصائص الشخصية

الجنس	العمر	السن	المنصب	الآge	الجنس	العمر	السن	المنصب
ذكور	60	أقل من 1 سنة	المجموع	97	ذكور	60	أقل من 1 سنة	المجموع
إناث	2	3 - 1 سنوات		3	إناث	2	3 - 1 سنوات	
المجموع	62	6 - 4 سنوات		100	المجموع	62	6 - 4 سنوات	
سنة فاصل	13	7 سنوات فأكثر		21	سنة فاصل	13	7 سنوات فأكثر	
سنوات 40 - 31	26	المجموع		42	سنوات 40 - 31	26	المجموع	
سنوات 41- 50	22	مدير	الآge	36	سنوات 41- 50	22	مدير	الآge
سنوات 51 فأكثر	1	معاون مدير		1	سنوات 51 فأكثر	1	معاون مدير	
المجموع	62	رئيس قسم		100	المجموع	62	رئيس قسم	
إعدادية	8	مسؤل شعبة أو وحدة		13	إعدادية	8	مسؤل شعبة أو وحدة	
دبلوم	36	المجموع		36	دبلوم	36	المجموع	
بكالوريوس	33	فنى	المنصب	31	دبلوم	19	فنى	المنصب
دبلوم عالي	2	إداري		53	بكالوريوس	33	إداري	
ماجستير	0	المجموع		3	دبلوم عالي	2	المجموع	
دكتوراه	0	مشارك		0	ماجستير	0	مشارك	
المجموع	62	غير مشارك		100	دكتوراه	62	غير مشارك	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

يشير الجدول(4) إلى أن نسبة الذكور في مصانع إنتاج المياه المعدنية المبحوثة في محافظة السليمانية هي (97%)، أما نسبة الإناث فهي (3%) فقط، وهذا يشير إلى أن غالبية المشاركون هم من الذكور. وهذا يدل على عدم تشغيل الإناث في شركات المياه المعدنية وذلك بسبب طبيعة العمل والالتزامات العائلية.

وأن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (42%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (51 سنة – فأكثر) وبنسبة بلغت (1%). وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين في مصانع إنتاج المياه المعدنية المبحوثة في محافظة السليمانية هم من الفئة العمرية الشابة التي تمتلك المهارات والقدرات الجسمانية والذهنية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالٍ.

ويتبين إن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة أولية جامعية (بكالوريوس) التي بلغت (53%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للإجابة بصورة صحيحة علة فقرات الاستبانة، وأن نسبة حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه بين أفراد عينة البحث تساوي صفر.

كما يوضح الجدول(4) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (1 – 3 سنوات)، وشكلت نسبتهم (36%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (أكثر من 7 سنة) بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (10%)، وهذا يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية الأفراد.

وبحسب الجدول(4) فإن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين هم الذين يصفون منصبيهم الوظيفي بـ(مسؤول شعبة أو وحدة)، حيث حصلت هذه الفئة على نسبة (40%)، بليها فئة رؤساء الأقسام والتي شكلت نسبتهم (26%)، أما فئة (معاون مدير) فقد بلغت (21%)، ويتبين من الجدول أيضاً أن المنصب الوظيفي من حيث فئة (المدراء) قد حصلت على أقل نسبة من بين المشاركين في الاستبانة بنسبة مئوية (13%).

وفيما يخص الصنف الوظيفي فإن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الفنيين والتي بلغت (58%)، بحسب الجدول(4) في حين ان نسبة الإداريين بلغت (42%)، وهذا يشير إلى أن مصانع إنتاج المياه المعدنية تحتاج إلى الفنيين أكثر مقارنة بالإداريين بالرغم من أن الفرق ليس بكثير.

وأخيراً يبين الجدول(4) توزيع الأفراد المستجيبين حسب المشاركة في الدورات التدريبية، حيث إن غالبية الأفراد المستجيبين هم من المشاركين في الدورات التدريبية وبلغت نسبتهم (69%)، في حين كانت نسبة غير المشاركين في الدورات التدريبية قد بلغت (31%)، وهذا يشير إلى أن أكثرية الأفراد قد شاركوا في الدورات التدريبية وذلك يعني صحة المা�هم بمتغيرات الدراسة.

ثانياً: الاحصاءات الوصفية للمتغير المستقل

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير الإنتاج الأنظف على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (5) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير الإنتاج الأنظف، الذي يتضمن النسب المئوية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاتفاق والأهمية النسبية وترتيب الفقرات والأبعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين .



الجدول(5) الاحصاءات الوصفية لأبعاد الإنتاج الأنفظ

ترتيب الفرات والأبعاد	الأهمية النسبية	معامل الانفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفرات	المتغيرات والأبعاد
1	90.97	85.83	14.17	0.64	4.55	X1	استبدال المواد الأولية
3	88.39	83.84	16.16	0.7	4.42	X2	
4	85.16	78.77	21.23	0.9	4.26	X3	
2	88.39	83.84	16.16	0.71	4.42	X4	
5	80.65	79.93	20.07	0.81	4.03	X5	
الأول	86.71	85.3	14.7	0.64	4.34		المعدل العام
1	74.19	71.38	28.62	1.06	3.71	X6	إعادة التدوير
5	65.81	71.2	28.8	0.95	3.29	X7	
2	69.35	78.65	21.35	0.74	3.47	X8	
3	69.35	78.02	21.98	0.76	3.47	X9	
4	67.74	74.16	25.84	0.88	3.39	X10	
السادس	69.29	78.15	21.85	0.76	3.46		المعدل العام
2	85.81	78.73	21.27	0.91	4.29	X11	التدبير الاداري الجيد
3	84.84	80.12	19.88	0.84	4.24	X12	
4	82.58	78.75	21.25	0.88	4.13	X13	
5	81.29	79.65	20.35	0.83	4.06	X14	
1	93.87	85.26	14.74	0.69	4.69	X15	
الثاني	85.68	83.75	16.25	0.7	4.28		المعدل العام
1	87.74	81.38	18.62	0.82	4.39	X16	تغير تقنية الإنتاج
3	84.52	82.64	17.36	0.73	4.23	X17	
2	85.81	81.42	18.58	0.8	4.29	X18	
5	81.61	80.51	19.49	0.8	4.08	X19	
4	81.94	81.93	18.07	0.74	4.1	X20	
الثالث	84.32	84.8	15.2	0.64	4.22		المعدل العام
3	81.94	83.05	16.95	0.69	4.1	X21	تطوير المنتج
1	87.74	85.49	14.51	0.64	4.39	X22	
5	77.1	73.08	26.92	1.04	3.85	X23	
2	83.55	84.06	15.94	0.67	4.18	X24	
4	80.97	78.82	21.18	0.86	4.05	X25	
الخامس	82.26	85.36	14.64	0.6	4.11		المعدل العام
1	88.71	82.38	17.62	0.78	4.44	X26	تطوير العملية الإنتاجية
3	84.52	80.64	19.36	0.82	4.23	X27	
4	84.19	82.72	17.28	0.73	4.21	X28	
2	84.52	81.12	18.88	0.8	4.23	X29	
5	76.13	78.28	21.72	0.83	3.81	X30	
الرابع	83.61	84.66	15.34	0.64	4.18		المعدل العام
الثانية	81.98	87	13	0.53	4.1		الإنتاج الأنفظ

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج SPSS-26

وفيما يأتي عرض لهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من أبعاد البراعة الإستراتيجية :

- 1- **بعد استبدال المواد الأولية:** ان الوسط الحسابي الموزون لبعد استبدال المواد الأولية بلغ (4.34) والانحراف المعياري العام قدره (0.64) والأهمية النسبية بلغت (86.71)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان مستوى البعد استبدال المواد الأولية المعتمدة في مصانع إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية عالية جداً من وجهة نظر عينة البحث. ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي فقرة X1 والتي تنص على "يستعمل المصنع مواداً أولية غير مؤثرة على صحة الإنسان والبيئة وذلك عبر دراسة خصائصها ومكوناتها قبل ان يستعملها"، بأعلى وسط حسابي البالغ (4.55) وانحراف معياري (0.64) ومعامل اختلاف البالغ (14.17). في حين ساهمت الفقرة X5 ذو وسط حسابي البالغ (4.03) وانحراف معياري بالغ (0.81) ومعامل اختلاف (20.07) في اضعاف هذا البعد حيث بلغت الأهمية النسبية فقط حول فقرة ("يخصص المصنع باستمرار جزءاً من ارباحه لأنشطة البحث والتطوير بهدف استبدال المواد الأولية الخطرة التي يستعملها"). ونال هذا بعد المرتبة الأولى من بين ابعاد من حيث الأهمية النسبية.
- 2- **بعد إعادة التدوير:** بلغ الوسط الحسابي العام بعد إعادة التدوير (3.46) والانحراف المعياري العام (0.76) والأهمية النسبية بلغت (69.29)، ومن ثم فان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان مستوى إعادة التدوير في المصانع المدروسة عالية من وجهة نظر عينة البحث، ويتبين من الجدول ايضاً بان الفقرة (X6) "يضع المصنع ضمن أولوياته قابلية المنتج للتدوير كجزء أساسي من سياساته لعدم الأضرار بالبيئة" قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.71) وبانحراف معياري بالغ (1.06) ومعامل اختلاف البالغ (28.62) ، اما الفقرة اقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X7) والتي تنص على "يسعى المصنع من مخلفات العملية الإنتاجية كمدخلات في عمليات أخرى". وبوسط الحسابي البالغ (3.29) وانحراف معياري (0.95) ومعامل اختلاف (28.80). اما بقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات بين [3.29-3.47] وهي نسب عالية وهذا يعني بان بعد إعادة التدوير نالت الإلمام والاهتمام بالنسبة لأفراد عينة البحث. ونال هذا بعد المرتبة السادسة من بين ابعاد من حيث الأهمية النسبية.
- 3- **بعد التدبير الاداري الجيد:** بلغ الوسط الحسابي العام بعد التدبير الاداري الجيد (4.28) وانحراف معياري عام قدره (0.70) ومعامل اختلاف بالغ (16.25) وأهمية نسبية بلغت (85.68)، ومن ثم فان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن مستوى بعد التدبير الاداري الجيد في المصانع المدروسة عالية جداً من وجهة نظر عينة البحث. ويوضح الجدول ان من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في اغناء هذا البعد هي فقرة X15 والتي تنص على "يلتزم المصنع بمبادئ الصحة العامة وتنظيف ارضية المصنع ووجوداته بصورة منتظمة" بأعلى الوسط حسابي الموزون البالغ (4.69) واقل انحراف معياري بالغ (0.69) ومعامل اختلاف بالغ (14.74). اما فيما يخص الفقرة X14 والتي حصلت على اقل اسهاماً في اغناء من بين الفقرات هذا البعد، فقد بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.06) وانحراف معياري (0.83) ومعامل اختلاف 20.35 %، والتي تنص على "يمنح المصنع مكافآت مالية للعاملين بهدف تحفيزهم على إتباع الإجراءات الخاصة بتقليل الانبعاثات والملوثات الضارة بالبيئة". اما بقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة، ونال هذا بعد المرتبة الثانية من بين ابعاد من حيث الأهمية النسبية.
- 4- **بعد تغيير تقنية الإنتاج:** بلغ الوسط الحسابي الموزون العام بعد تغيير تقنية الإنتاج قد بلغ (4.22) وانحراف معياري عام قدره (0.64) وأهمية نسبية بلغت (84.32)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن مستوى بعد تغيير تقنية الإنتاج في المصانع المبحوثة عالية جداً من وجهة نظر عينة الموظفين، ويتبين من الجدول بان الفقرة (X16) والتي تنص على "يقوم المصنع بتغيير تقنيات الإنتاج عند ارتفاع معدلات استهلاك الطاقة المستعملة فيها".، قد حصلت على اعلى نسبة إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (4.39)، اما الفقرة اقل اسهاماً في اغناء هذا البعد فقد كان من نصيب (X19) والتي تنص على "يأخذ المصنع تقليل كمية الملوثات والمخلفات كأساس في تصميم عمليات نظامه الإنتاجي"، وبوسط الحسابي البالغ (4.08) اما بقية الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي موزون نسبته 4.10-4.29 [] وهي نسبة جيدة وهذا يعني بان الافراد عينة البحث في المصانع المدروسة لهم إلمام واهتمام بعد تغيير تقنية الإنتاج. ونال هذا بعد المرتبة الثالثة من بين ابعاد من حيث الأهمية النسبية.
- 5- **بعد تطوير المنتج:** بلغ الوسط الحسابي العام بعد تطوير المنتج (4.11) والانحراف المعياري العام (0.60) والأهمية النسبية بلغت (82.26)، ومن ثم فان الوسط الحسابي العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان مستوى تطوير المنتج في المصانع المدروسة عالية من وجهة نظر عينة البحث، ويتبين من الجدول ايضاً بان الفقرة (X22) "يهدف المصنع إلى تطوير منتجاته لتجوهراته البيئية وتماشياً مع مسؤوليته الأخلاقية إتجاه الإنسان والطبيعة" قد حصلت على اعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.39) وبانحراف معياري بالغ (0.64) ومعامل اختلاف البالغ (14.51) ، اما الفقرة اقل اسهاماً في اغناء



هذا بعد فقد كان من نصيب (X23) والتي تنص على "يقوم المصنع بتطوير منتجاته بالشكل الذي يجنبه دفع تعويضات للمتضررين منها"، وبوسط الحسابي البالغ (3.85) وانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (26.92). اما باقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع الفقرات بين [4.05-4.18] وهي نسب عالية. وهذا يعني بان بعد تطوير المنتج نالت الإلمام والاهتمام بالنسبة لأفراد عينة البحث. ونال هذا بعد المرتبة الخامسة من بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

6- بعد تطوير العملية الإنتاجية: بلغ الوسط الحسابي العام بعد تطوير العملية الإنتاجية (4.18) وانحراف معياري عام قدره (0.64) ومعامل اختلاف باللغ (15.34) وأهمية نسبية بلغت (83.61)، ومن ثم فان الوسط الحسابي العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على إن مسوى بعد تطوير العملية الإنتاجية في المصانع المدروسة عالية من وجهة نظر عينة البحث. ويوضح الجدول ايضاً ان من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في اغناء هذا بعد هي فقرة X26 والتي تنص على "يقوم المصنع باستبعاد وحذف العمليات الإنتاجية التي يتولد عنها مواد ضارة بالبيئة و صحة الإنسان" بأعلى الوسط حسابي الموزون البالغ (4.79) وانحراف المعياري (0.78) ومعامل اختلاف باللغ (17.62). اما الفقرة اقل اسهاماً من بين الفقرات هذا بعد فقد كان من نصيب فقرة X30، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.81) وانحراف المعياري (0.83) ومعامل اختلاف باللغ (21.27)، والتي تنص على "يقلص المصنع تسلسل عمليات الإنتاج ومساراتها للحد من مخلفاتها". اما باقية الفقرات فقد حصلت على نسب متفاوتة، ونال هذا بعد المرتبة الرابعة بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

وعموماً تشير نتائج الجدول (5) إلى ان جميع الفقرات الخاصة بمتغير الإنتاج الأنظف قد حصلت على مستوى عالي من الوسط الحسابي مما يدل على نسبة إدراك عالية من بين المدراء ورؤساء الوحدات حول مضمون فقرات الاستبانة فيما يخص مصانع إنتاج المياه المعدنية في محافظة السليمانية، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوتة مما ادى إلى حصول كل فقرة على معامل اختلاف واتفاق متفاوتة ايضاً. ويلاحظ هنا ان الوسط الحسابي الكلي لمتغير الإنتاج الأنظف يساوي (4.10) وبانحراف معياري (0.53) مما ادى إلى الحصول على معامل الاختلاف (13.00) وعلى معامل الاتفاق (87.00) وبلغت الأهمية النسبية الكلية لمتغير الإنتاج الأنظف (81.98).

ولغرض المقارنة بين أبعاد الإنتاج الأنظف، فقد تبين بان بعد استبدال المواد الأولية هو الاعلى حيث لها الترتيب الأول في الأهمية النسبية، يليه بعد التدبير الإداري الجيد بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، والترتيب الثالث في الأهمية النسبية كانت من نصيب بعد تغيير تقنية الإنتاج. وجاء الترتيب الرابع من نصيب بعد تطوير العملية الإنتاجية، ومن ثم جاء بعد تطوير المنتج في المرتبة الخامسة، اما الترتيب الاخير فقد كانت من نصيب بعد إعادة التدوير من حيث الأهمية النسبية. وبذلك يتم قبول الفرضية الأولى التي تتضى على "تعتمد الشركات المبحوثة مستوى مناسب من عمليات الإنتاج الأنظف".

ثالثاً: الاحصاءات الوصفية للمتغير التابع

سيتم في هذه الفقرة عرض استجابة اراء عينة المبحوثين وتحليلها حول متغير البراعة الإستراتيجية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة، ويشير الجدول (6) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات البراعة الإستراتيجية والذي يتضمن على النسب المئوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاتفاق والأهمية النسبية وترتيب الأبعاد والتي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين .



الجدول (6) الاحصاءات الوصفية لأبعاد البراعة الإستراتيجية

ترتيب الفرات والأبعاد	الأهمية النسبة	معامل الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الفرات	المتغيرات والأبعاد
3	87.42	84.37	15.63	0.68	4.37	Y1	استكشاف الفرص	استكشاف الفرص
1	90.00	84.55	15.45	0.70	4.50	Y2		
4	84.52	83.17	16.83	0.71	4.23	Y3		
2	87.74	84.36	15.64	0.69	4.39	Y4		
5	84.19	83.27	16.73	0.70	4.21	Y5		
الأول	86.77	86.66	13.34	0.58	4.34		المعدل العام	استغلال الفرص
1	89.35	84.45	15.55	0.69	4.47	Y6		
3	86.77	84.42	15.58	0.68	4.34	Y7		
5	83.55	82.92	17.08	0.71	4.18	Y8		
4	84.52	83.17	16.83	0.71	4.23	Y9		
2	89.35	82.00	18.00	0.80	4.47	Y10	المعدل العام	البراعة الهيكلية
الثاني	86.71	86.69	13.31	0.58	4.34			
3	84.52	84.30	15.70	0.66	4.23	Y11		
2	86.13	83.94	16.06	0.69	4.31	Y12		
1	89.03	82.90	17.10	0.76	4.45	Y13		
4	82.58	80.64	19.36	0.80	4.13	Y14	المعدل العام	البراعة الهيكلية
5	77.10	80.72	19.28	0.74	3.85	Y15		
الثالث	83.87	87.11	12.89	0.54	4.19			
الأولى	85.78	88.00	12.00	0.51	4.29		البراعة الإستراتيجية	البراعة الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (SPSS-26)

وفيما يأتي عرض لأهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من أبعاد البراعة الإستراتيجية:

1- بعد استكشاف الفرص: ان الوسط الحسابي الموزون العام بعد استكشاف الفرص قد بلغ (4.34) والانحراف المعياري العام قدره (0.58) والأهمية النسبية بلغت (86.77)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان مستوى بعد استكشاف الفرص والمعتمدة من قبل المصانع المبحوثة عالية جداً من وجهة نظر العينة المدروسة. اما على مستوى الفراتات فيمكن ان نلاحظ من خلال الجدول (6) بان أكثر الفراتات التي ساهمت في اغناء هذا البعد هي فقرة (Y2) (4.34) على مستوى المصانع الأفراد المتميزين من ذوي المهارات والخبرات العالية في مجال تصنيع المياه المعدنية." وبأعلى وسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.70) واقل معامل اختلاف البالغ (15.45). اما اقل فقرة والتي ساهمت في اضعاف هذا البعد فكانت لفقرة (Y5) اذ بلغ وسط حسابي (4.21) وانحراف معياري البالغ (0.70) ومعامل اختلاف البالغ (16.73) والتي تنص على "يبحث المصانع عن أفكار جديدة عن طريق البحث والتطوير لنقديم منتجات جديدة". اما بقية الفراتات فقد حصلت على نسب متفاوتة إذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية لجميع الفراتات بين [4.23-4.39] وهي نسب عالية جداً. وهذا يعني بان بعد استكشاف الفرص نالت الإمام والاهتمام لأفراد عينة البحث. وحصل هذا بعد المرتبة الأولى من بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

2- بعد استغلال الفرص: ان الوسط الحسابي الموزون العام بعد استغلال الفرص قد بلغ (4.34) والانحراف المعياري العام قدره (0.58) وأهمية نسبية بلغت (86.71)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان مستوى بعد استغلال الفرص والمعتمدة من قبل ادارة المصانع المبحوثة عالية جداً من وجهة نظر العينة المدروسة. ويتبين بان الفقرة (Y6) والتي تنص على "يعمل المصانع باستمرار على تطوير عماله ويزودهم بمعرف وخبرات ومهارات جديدة" قد حصل على اعلى نسبة، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.47) وانحراف معياري باللغ (0.69) ومعامل اختلاف البالغ (15.55). فيما يخص الفقرة (Y8) ذو المتوسط حسابي البالغ (4.18) فهي اقل اسهاماً من بين الفراتات، وبانحراف معياري باللغ (0.71) ومعامل اختلاف البالغ (17.08) والتي تنص على "يتسع المصانع في تقديم المنتجات للزبائن الحاليين بما يتواافق



مع رغباتهم". وقد حصلت الفقرات الاخرى على نسب عالية جيدة وهذا يعني بان استغلال الفرص نالت الإلمام والاهتمام وفقاً لوجهة نظر العينة المدروسة في المسانع المبحوثة. ونال هذا بعد المرتبة الثانية من بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

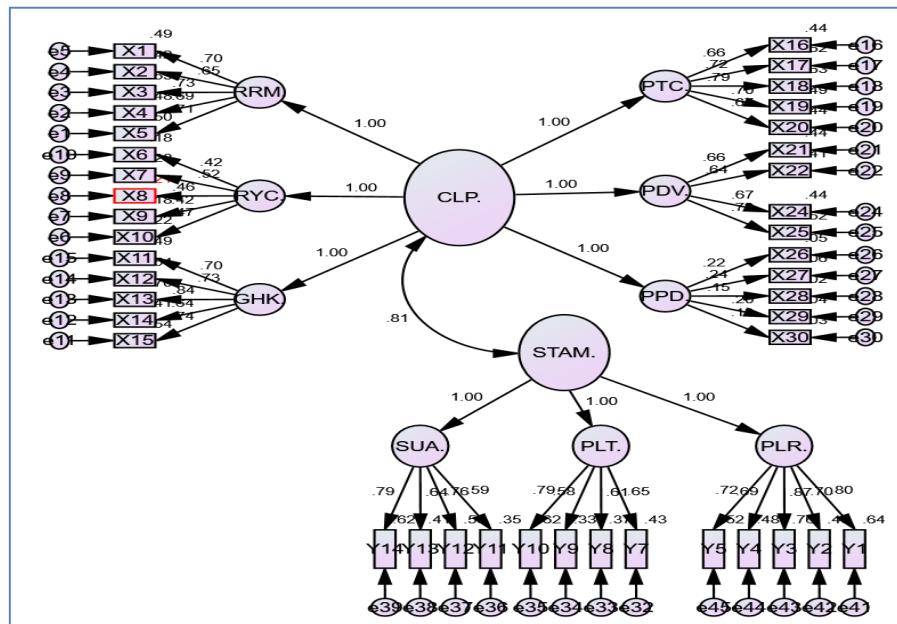
3- بعد البراعة الهيكيلية: ان الوسط الحسابي الموزون العام بعد البراعة الهيكيلية قد بلغ (4.19) والانحراف المعياري العام قدره (0.54) وأهمية نسبية بلغت (83.87)، ومن ثم فان الوسط الحسابي الموزون العام ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان مستوى البراعة الهيكيلية والمعتمدة من قبل ادارة المسانع المبحوثة عالية من وجهة نظر العينة المدروسة، ويوضح الجدول ان من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في اغناء هذا البعد هي فقرة (Y13) والتي تنص على "يمتلك المصنوع افراداً عاملين لديهم القدرة على العمل في أكثر من عمل داخل المصنوع"، حيث بلغت الوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري البالغ (0.76) ومعامل اختلاف بلغ 17.10%，اما اقل وسط حسابي والتي ساهمت في اضعاف هذا البعد فكانت من نصيب الفقرة (Y15) اذ بلغ وسط حسابي (3.85) وانحراف معياري البالغ (0.74) ومعامل اختلاف البالغ (19.28) والتي تنص على "يخصص المصنوع نظام المكافآت لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع". ونال هذا بعد المرتبة الثالثة من بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية.

و عموماً، تشير نتائج الجدول (6) إلى ان جميع الفقرات حصلت على مستوى عالي جداً للوسط الحسابي مما يدل على نسبة إدراك عالية من بين افراد العينة البحث تجاه مضمون فقرات الاستبانة المخصصة لمتغير البراعة الإستراتيجية في المسانع المبحوثة، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان الانحراف المعياري لتلك الفقرات متفاوتة مما ادى إلى حصول كل فقرة على عوامل اختلاف واتفاق مقاولتها ايضاً. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الثانية: التي تنص على انه "تحقق الشركات المبحوثة مستوى مناسب من البراعة الإستراتيجية".

رابعاً: الاحصاءات التحليلية لمتغيرات البحث

من أجل اختبار الفرضيات الرئيسية والمترفرعة من كل منها تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكيلية باستخدام برنامج (AMOS-26) وكما يأي:

1. اختبار الفرضية الأولى حول علاقة الارتباط بين الإنتاج الأنظف والبراعة الإستراتيجية: في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث وعلى وفق ما نصت عليه الفرضية سيجري اختبارها وفق ما وردت في منهجه البحث وفق مخطط البحث الفرضي. وبهدف التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الرئيسية وتفسير نتائجها تطلب ذلك الاستدلال بمعامل ارتباط يناسب البيانات الوصفية، وهذا ما جسده الطبيعة بيانات البحث، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (AMOS-26) من أجل اختبار هذه الفرضيات، حيث قام الباحث ببناء انموذج هيكلي يمثل علاقات الارتباط بين المتغيرين (الإنتاج الأنظف، البراعة الإستراتيجية) كما يظهر في الشكل (2).



IFI=0.920, CFI=0.921, TLI=0.907, NFI=0.902, RMSEA=0.074, P=0.085, X2/d.f= 2.991

الشكل (2) الانموذج الهيكلی لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS-26

ومن أجل تحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسية فقد تم استخدام الجدول (7) لمعامل الارتباط بين متغيري البحث، وتم التأكد من معنوية معامل الارتباط من خلال جودة المطابقة للتأكد من جودة الانموذج الهيكلی لعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث. وفيما يأتي اختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

الجدول (7) علاقات الارتباط بين الإنتاج الأنفظ بأبعادها و البراعة الإستراتيجية

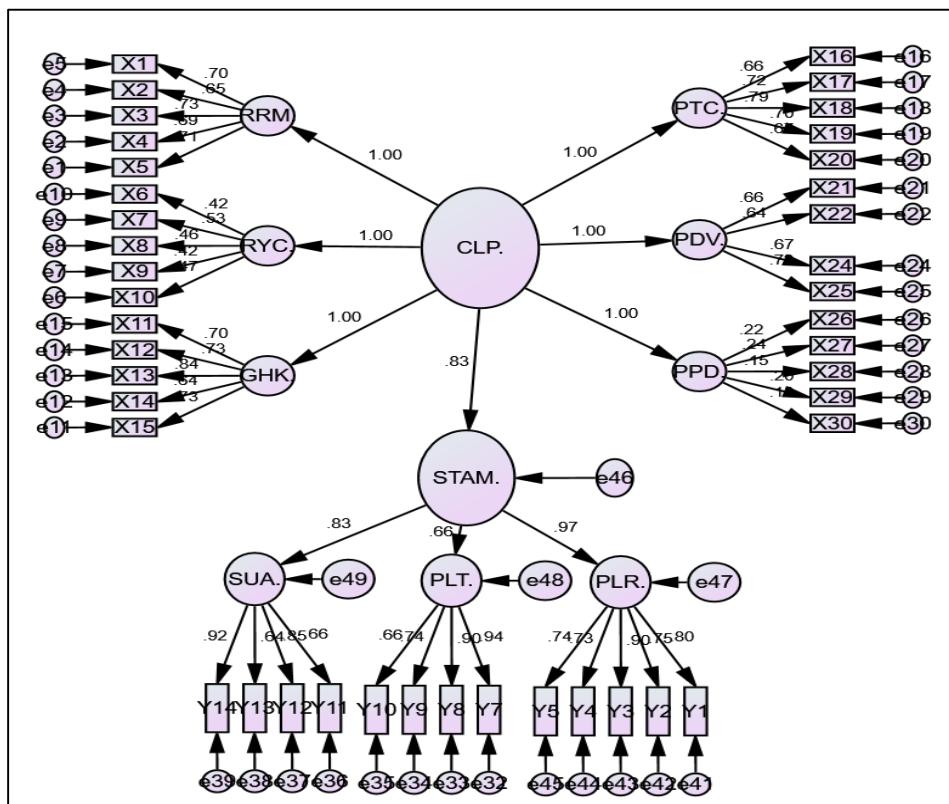
الإنتاج الأنفظ (CP)	المتغير المستقل	
	المتغير التابع	البراعة الإستراتيجية (STAM)
0.81		
***		Sig. (2-tailed)

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات برنامج AMOS-26

ا) واعتماداً على ما نقدم من نتائج التحليل الاحصائي فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع كانت طردية و ذات دلالات احصائية، و تشير هذه النتائج إلى قوة الانسجام والتواافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين الإنتاج الأنفظ والبراعة الإستراتيجية وكذلك يؤكّد ایضاً اهميتها الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد المصانع المبحوثة على توفير أبعاد الإنتاج الأنفظ وتطبيقاتها في انشطتها وعملياتها الرئيسية والتي تسهم بدوره في تعزيز البراعة الإستراتيجية لها، و بهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على انه "توجد علاقة ارتباط معنوية طردية بين الإنتاج الأنفظ والبراعة الإستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05".

2. اختبار الفرضية الرابعة حول علاقة التأثير بين الإنتاج الأنفظ والبراعة الإستراتيجية:

تنص هذه الفرضية على انه "هناك تأثير معنوي موجب للإنتاج الأنفظ في البراعة الإستراتيجية عند مستوى معنوي 0.05" لذا تم نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، اذ يبين الشكل (3) نتائج اختبار علاقة التأثير بين الإنتاج الأنفظ والبراعة الإستراتيجية.



IFI=0.925, CFI=0.924, TLI=0.912, NFI=0.901, RMSEA=0.079, P=0.083, X2/d.f= 2.963

شكل (3) النموذج الهيكل لمعامل التأثير بين الإنتاج الأنفظ والبراعة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS-26)

ويتبين من الشكل (3) أن جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة، أما نتائج التأثير فتوضّح في جدول (8)

جدول (8) تحليل الانحدار بين الإنتاج الأنفظ والبراعة الإستراتيجية

البراعة الإستراتيجية (STAM.)				المتغير التابع :		المتغير المستقل :
P. Value	C.R.	S.E.	التقديرات Estimate	Standardized Estimate	R2	الإنتاج الأنفظ (CP)
***	5.187	0.147	0.762	0.830	0.66	

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات برنامج (AMOS-26)

وبحسب نتائج الورقة في الجدول (8) إن الإنتاج الأنفظ يؤثر في البراعة الإستراتيجية بنسبة (0.762) ونسبة معياري (0.830) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة نسبة (0.830) (0.05) و عند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضه الباحث وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر بكثير ، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R2) فإنه يساوي (0.66) وذلك يعني ان نسبة (66%) من التغيرات الحاصلة في البراعة الإستراتيجية يفسرها الإنتاج الأنفظ ، والنسبة الباقيه من القوافل يعود إلى عوامل اخرى غير داخلة في البحث الحالى. وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية، وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بالإنتاج الأنفظ وبالبراعة الإستراتيجية، سيقوم الباحث باختبار الفرضيات الفرعية والتي تتفرع من تأثير أبعد الإنتاج الأنفظ في البراعة الإستراتيجية إلى ست فرضيات فرعية على وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي لأبعد الإنتاج الأنفظ في البراعة الإستراتيجية، ونتائج التأثير موضحة في الشكل (3).. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الرابعة التي تنص على انه "هناك تأثير معنوي موجب للإنتاج الأنفظ في البراعة الإستراتيجية عند مستوى معنوي (0.05)" .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يعد الإنتاج الأنظف من انساب الاستراتيجيات الإنتاجية للشركات الصناعية المعاصرة، لما لها من خاصية الشمولية وممارسات كفيلة بمنع التلوث البيئي من بداية الانبوب في تلك المصانع.
2. تعد البراعة الإستراتيجية من المتغيرات الرئيسية التي تتناولها البحوث في مجال ادارة الإستراتيجية، لما لها من دور حيوي في استكشاف الفرص الإستراتيجية ومن ثم استغلالها الاستغلال الامثل في سياق هيكل من بناء هو بدوره بالبراعة.
3. يمكن استنتاج ان مصانع إنتاج المياه المعدنية يحذب اليها الايدي العاملة المذكورة وذلك بسبب طبيعة العمل في تلك الشركات والمصانع وبعدها من الحضر.
4. استنتج ان هناك اهتمام بالتطوير المستمر للعاملين في المصانع المبحوثة وذلك لأن اكثرا من نصف المبحوثين هم من شاركوا في دورات تدريبية مختلفة على الرغم من ان العاملين غير المشاركون في الدورات التدريبية هم ايضا يشكلون نسبة كبيرة.
5. استنتج ان هناك اهتمام وإيمان بأبعاد الإنتاج الأنظف في المصانع المبحوثة في محافظة السليمانية، وبدرجات متقاربة . حيث ان استبدال المواد الأولية، والتبديل الإداري الجيد، تغيير تقنية الإنتاج ، تطوير العملية الإنتاجية، تطوير المنتج، إعادة التدوير هو تسلسلاً الأهمية النسبية للأبعاد على التوالي من حيث اهتمام المشاركون في البحث. ويعزى الباحثان ذلك إلى طبيعة عمل تلك المصانع واعتمادها الكبير على استبدال المواد الأولية والتبديل الإداري الجيد في تطبيقها للإنتاج الأنظف في حين ان بعد إعادة التدوير يحصل على اهتمام اقل من المشاركون وذلك بسبب طبيعة عمل المصانع التي لا تعتمد على تدوير المواد الأولية بسبب التعليمات الصحية والقوانين ذات العلاقة بالمصانع التي تعمل في قطاع الاغذية والمشروبات.
6. استنتج بان هناك إيمان واهتمام كافي من قبل المصانع المبحوثة بالبراعة الإستراتيجية وأبعاده وبدرجات ممتفاوته وذلك لأن قطاع المياه المعدنية تشهد منافسة شديدة في مجال استكشاف الفرص السوقية واستغلالها. ويمكن التأكيد من ذلك ان بعد استكشاف الفرص حصل على المرتبة الأولى من الأهمية بين أبعاد البراعة الإستراتيجية في في حين ان البراعة الهيكيلية حصلت على اهتمام اقل من المشاركون مقارنة بباقي أبعاد البراعة الإستراتيجية.
7. استنتج ان الإنتاج الأنظف بأبعادها ترتبط ارتباطا قويا وطريديا مع البراعة الإستراتيجية مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بالإنتاج الأنظف ادى ذلك إلى تحقيق البراعة الإستراتيجية بصورة اكبر في مصانع إنتاج المياه المعدنية العاملة في حدود محافظة السليمانية.
8. استنتج ان الإنتاج الأنظف تؤثر في البراعة الإستراتيجية، مما يعني انه كلما اهتم المصانع المبحوثة بالإنتاج الأنظف كلما حصلت على البراعة الإستراتيجية بتناسب موجب.

ثانياً: التوصيات

1. الإنتاج الأنظف هو برنامج شامل وفلسفه إنتاجية متكاملة، ما يستوجب على منظمات الاعمال عموماً ومصانع إنتاج المياه خصوصاً تعلمها واستيعابها على المستويات الإدارية المختلفة ويمكن للشركات الصناعية تطبيق الإنتاج الأنظف بوساطة الاستراتيجيات التي تمت تحديدها في البحث، وهي: استبدال المواد الأولية، إعادة التدوير، تطوير المنتج، تطوير العملية، تطوير معدات الإنتاج، والتبديل الإداري الجيد.
2. يقترح الباحثان ان تقوم المصانع بجذب الكفاءات الأكademie من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل تحسين جودة الموارد البشرية فيها وضمان تطبيق احسن للإنتاج الأنظف وبالتالي استكشاف الفرص المتاحة واستغلالها في اطار هيكلية مرنّة وبارعة نحو تحقيق البراعة الإستراتيجية
3. يقترح الباحثان ان تهتم المصانع بتنقيف العاملين في المصانع المدروسة في المستويات الإدارية جميعها حول عمليات الإنتاج الأنظف من خلال برامج ودورات تنقيفية بهدف بناء ثقافة داخلية نحو الإنتاج الأنظف وعدم ابقاءها في حدود الادارة.
4. يقترح الباحثان تفعيل التعاون العلمي والبحوثي الميداني بين جامعات ومصانع إنتاج المياه المعدنية من اجل الاستفادة من البحوث الميدانية التي تتجزءها الجامعات لحل المشاكل الحقيقية في مجال البراعة الإستراتيجية ومنها البحث الحالى.
5. يقترح الباحثان ان تولي المصانع ان تهتم اهتماماً متساوياً بأبعاد الإنتاج الأنظف نظراً لكون البرنامج متكاملة ومفيدة لكل على الرغم من ان التطبيق الجزئي لبعض ابعادها مفيدة ايضاً.
6. يقترح الباحثان ان تركز المصانع المبحوثة على ضرورة التحسب والاستعداد للاستفادة من الفرص المتاحة واكتشافها باسرع وقت ممكن وذلك بتحقيق البراعة الهيكيلية.



7. ضرورة حماية المنتجات المحلية بوساطة وضع حواجز تمنع دخول المنتجات المستوردة مثل (الضرائب والرسوم الجمركية).

المصادر

أولاً. المصادر العربية

1. الإبراهيمي، الأحسان عبدالامير عزيز، (2019) "البراعة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديدة" مجلة الكلية الإسلامية الجامعية، 2(54)، ص 591-599.
2. احمد، حسن احمد، (2021) "البراعة التنظيمية على وفق الاثر التتابعى لخلق المعرفة في التراكم المعرفي، بحث ميداني على عينة من المصادر فالخاصة العراقية" / طرودة دكتوراه، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
3. احمد، طاهر ومولاي والأمين، رابح محمد، (2022) "المعرفة الإستراتيجية والبراعة الإستراتيجية العلاقة والاثر، دراسة حالة في قطاع الاتصالات الجزائر" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، الجزائر.
4. إسماعيل، جبرائيل احمد، (2020) "تحليل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والبراعة الإستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي دراسة تحليلية لرأي عينة من مديرى مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(52)، ص 29-1.
5. البكري، ثامر والثوري، احمد نزار، (2007) "التسويق الأخضر" الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. بکوش، لطيفة، (2017) "عصرنة المؤسسة الاقتصادية بتطبيق تقنيات الإنتاج الأنظف، عرض لتجربة شركة اسمنت حامة بوزيان بقسنطينة" مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 8(8)، ص 249-266.
7. بلال، بوللوطة، (2017) "واقع وآفاق تطبيق تقنية الإنتاج الأنظف في الصناعة الجزائرية" مجلة أوراق اقتصادية، 1(1)، ص 168-186.
8. الجبوري، محمد ابراهيم محمد حسين، (2012) "دور تقنيات الإنتاج الأنظف في دعم إستراتيجية التميز، دراسة ميدانية في الشركة العربية لكيمياویات المنظفات في محافظة صلاح الدين" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
9. الحبوبى، محمد نبيل هادي، (2022) "ابطال المعرفة كمتغير تفاعلي في العلاقة ما بين البراعة الإستراتيجية والإداء المعرفي، دراسة استطلاعية تحليلية لرأي عينة من موظفي مركز البحث والتأهيل المعلوماتي في جامعة الكوفة" مجلة واريث العلمية، 4(10)، ص 141-129.
10. الحسناوي، حسين حرية غالى، والحفار، مؤيد فاضل نعمة، (2021) "أثر الإرتجال الاستراتيجي في تعزيز البراعة الإستراتيجية" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17 (68)، ص 205-178.
11. حمزة، رملي ونسرين عروس، (2018) "تقنيات الإنتاج الأنظف وفق فلسفة "من المهد إلى المهد" للتتحول نحو الاقتصاد الدائري، تجارب عالية ناجحة" مجلة الاقتصاد والبيئة، 1(1)، ص 25-40.
12. حنظل، قاسم احمد، (2017)، عمليات الإنتاج الأنظف وعمليات سلسلة التجهيز العكسي في الشركات الصناعية، رؤية تطبيقية في شركة الهلال الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(33)، ص 85-104.
13. درويش، رعد الياس، (2015)، "دور الإنتاج الأنظف في تحقيق أبعاد المواطنة التسويقية، دراسة استقصائية لرأي عينة من العاملين في شركة (بايونير) للصناعات الدوائية" مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية، 11(33)، ص 45-69.
14. درويش، رعد الياس، (2018) :استراتيجيات الإنتاج الأنظف ودورها في التوازن البيئي من خلال المعرفة البيئية ونظام إدارة الجودة الذكية، دراسة تحليلية لأراء المديرين في عدد من مصانع إنتاج المياه المعدنية في إقليم كوردستان العراق" / طرودة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
15. رؤوف، رعد عدنان، (2005) "علاقة واثر مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد موقع المشروع، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" طرودة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

16. الشاوي، هاني فاضل جمعة، (2017) "دور إدارة معايير الإنتاج النظيف في تقليل مخاطر الاقتصادية والبيئية والصحية وفق فلسفة (جيودوكا) اليابانية، بحث استطلاعي لآراء عينة من الفنيين بشركة غاز البصرة" مجلة العلوم الاقتصادية، 12(45)، ص64-23.
17. شهرزاد، بوراس، (2017) "دور استخدام تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في تصميم المنتجات المستدامة: دراسة حالة لمؤسسة صناعة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK" رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، جزائر.
18. صقر، أديب، (2017) "الاستثمار في تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في الصناعة السورية" مجلة جامعة تشرين-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 39 (6)، ص61-78.
19. الصمادي، سامي، (2007) "التسويق الأخضر توجة العالم في القرن الحادي والعشرين"
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado>
20. الطه، شهاب محمد محمود، والهلالي، كلثوم حميد رمضان، (2020) "مدى مساهمة البراءة الإستراتيجية في التميز المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(50)، ص342-363.
21. العارضي، جليل كاظم، ومهدى، دلال صالح، (2019) "الاحتراب الوظيفي وتأثيره في البراءة الإستراتيجية" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(48)، ص413-430.
22. عبدالوهاب، فادية لطفي وأحمد، فاضل أحمد، (2020) "دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراءة الإستراتيجية بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي"
<http://wameedalfikr.com/wp-content/uploads/2020/06>
23. عثمان، بودحوش، (2019) "قياس أثر تبني المؤسسة لاستراتيجية الإنتاج الأنظف على قيمتها الاقتصادية المضافة، دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبيرة" مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التسويقية، 19(1)، ص157-168.
24. عماري، سمير، (2022) "دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراءة الإستراتيجية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة" مجلة الاقتصاد والمالية، 8(1)، ص67-81.
25. العوادي، أحمد خنجر، (2019) "البراءة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التسامح التنظيمي، دراسة الاستطلاعية لآراء عينة من الأطباء في المستشفيات الأهلية لمحافظة ذي قار" رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة ولاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
26. الغريباوي، عماد هاشم محمد والزبيدي، علاء محمد عبيد، (2022) "توظيف استراتيجيات الإنتاج الأنظف في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات - مصنع البطاريات- معمل البابل" مجلة كلية مدينة العلم، 14(1)، ص192-215.
27. فاطمة، عوينة وشفيق، جيلالي، (2021) "دور الإنتاج الأنظف في تحقيق فعالية الأداء البيئي للمؤسسة" مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)، ص348-362.
28. القرفة غولي، دنيا عبدالله هاشم، (2021) "تأثير استراتيجيات الإنتاج الأنظف في جودة المنتج دراسة تحليلية في الشركة العامة للمنتجات الغذائية، مصنع إمامون" رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، جامعة بغداد، العراق.
29. كرعاوي، محمد ثابت، (2016) "دور مركبات البراءة الإستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة ممؤسسات التعليم العالي" مجلة الإدراة والاقتصاد، 5(20)، ص48-24.
30. كريم، عثمان كريم محمود، (2018) "الدور التابعي للإنتاج الأنظف وسلسلة التجهيز العكسي في تعزيز إستدامة منظمات العمال دراسة تحليلية لآراء المديرين في عدد من مصانع إنتاج المياه المعدنية في اقليم كوردستان-العراق" اطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الإدراة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
31. كلاب، مجدي محمد علي، (2022) "دور البراءة الإستراتيجية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوزارة العمل الفلسطينية" رسالة ماجستير، كلية الإدراة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، الفلسطين.
32. مجید، امجد حمید، وشاکر، عصام محمد رضا، (2016) "العلاقة بين التسويق الأخضر وإستراتيجية الإنتاج الأنظف، دراسة استطلاعية لآراء عينة في معمل سمنت كربلاء" المجلة كلية الإدراة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 18(18)، ص144-176.

33. محمود، عثمان كريم، (2018) "الدور التابعي للإنتاج الأنظف وسلسلة التجهيز العكسي في تعزيز إستدامة منظمات العمل دراسة تحليلية لآراء المديرين في عدد من مصانع انتاج المياه المعدنية في اقليم كوردستان-العراق" /طروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
34. المركز القومي للإنتاج الأنظف في مصر، (2004) "النهوض بمستوى الاداء في الصناعات المصرية والارتقاء بالبيئة"
<http://www.eeaa.gov.eg/english/publications/cleaner-production.pdf>
35. المنسي، محمود عبدالعزيز، (2018) "رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر" المجلة العربية للعلوم الإدارية، 25 (2)، ص 210-161.
36. النعمة، عادل ذاكر النعمة الله، (2007) "أثر نظام المعلومات الإستراتيجية في متطلبات التصنيع الأخضر، دراسة في منظمات مختارة في الموصل" /طروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
37. ولی، أحلام إبراهيم وإبراهيم هـ لكود حسن، (2021) "دور نمط القيادة الأصلية في تحقيق البراعة الإستراتيجية، دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، 17(56)، ص 361-380.

ثانياً. المصادر الانكليزية

1. ALshibelee, M.A. and Naser, A.A., (2018) "Implement cleaner production system to ensure clean oil environment (Field study in Basrah Oil Company/Al-Burgesia Operations association)" *Journal of Petroleum Research and Studies*, 8(3), pp.249-273.
2. Berkel, Rene Van, (2000) "Cleaner Production for Process Industries" Curtin University of Technology, Western, Australia 6845.
3. Bui, T.D., Tsai, F.M., Tseng, M.L., Tan, R.R., Yu, K.D.S. and Lim, M.K., (2021) "Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity, A data driven analysis" *Sustainable production and consumption*, 26, pp.373-410.
4. Bustinza, O.F., Vendrell-Herrero, F. and Gomes, E., (2020) "Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance, A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation" *International Business Review*, 29(6), pp.1-34.
5. Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman, (2008) "Ambidexterity as a Dynamic Capability, Resolving the Innovator's Dilemma" *Research in Organizational Behavior*, 1(28), pp.185–206.
6. da Silva, F.J.G. and Gouveia, R.M., (2020) "Cleaner Production. Springer International Publishing".
7. Deng, P., Liu, Y., Gallagher, V.C. and Wu, X., (2020) "International strategies of emerging market multinationals, A dynamic capabilities perspective" *Journal of Management and Organization*, 26(4), pp.408-425.
8. Duncan, R.B., (1976) "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation" *The management of organization*, 1(1), pp.167-188.
9. Hedlund, F. H. (2002) "Incorporation of occupational health and safety in cleaner production projects in South Africa" *PHD.Thesis*, Aalborg University Department of Development and Planning.
10. Heger, T. and Rohrbeck, R., (2012) "Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields" *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), pp.819-831.
11. Hens, L., Block, C., Cabello-Eras, J.J., Sagastume-Gutierrez, A., Garcia-Lorenzo, D., Chamorro, C., Mendoza, K.H., Haeseldonckx, D. and Vandecasteele, C., (2018) "On the evolution of



- "Cleaner Production" as a concept and a practice"** *Journal of cleaner production.* (172), pp.3323-3333.
12. Huang, P.W., (2010) "Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities" *Master thesis in Business Administration*, University, Kaohsiung, Taiwan.
13. Ireland, R.D. and Webb, J.W., (2009) "Crossing the great divide of strategic entrepreneurship, Transitioning between exploration and exploitation" *Business horizons*, 52(5), pp.469-479.
14. Jayasinghe, G.Y., Maheepala, S.S. and Wijekoon, P.C., (2020) "Green Productivity and Cleaner Production, A Guidebook for Sustainability".
15. Judge, W.Q. and Blocker, C.P., (2008) "Organizational capacity for change and strategic ambidexterity, Flying the plane while rewiring it" *European Journal of Marketing*, 42(10), pp. 915-926.
16. Laplume, A., (2010) "heuristics for strategic ambidexterity, balancing exploration and exploitation over time in varying environments" *Doctor Of Philosophy*, Department of Business Administration, Asper School of Business University of Manitoba.
17. LCPC, (2010) "Cleaner Production, Guide for Textile Industries, Lebanese Cleaner Production Center" Beirut, Lebanon.
18. Luo, C., Zhang, D., Luo, B. and Ge, J., (2017) "Ambidextrous strategy and firm performance, The moderating effects of organizational slack and organizational life cycle" *Business and Management Studies*, 3(4), pp.1-11.
19. Musigire, S., Ntayi, J. and Ahiauzu, A., (2017) "Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda?" *African Journal of Business Management*, 11(4), pp.74-83.
20. Pallant, J., (2010) "SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program" 4th Edition, McGraw Hill, New York.
21. Peng, H. and Liu, Y., (2016) "A comprehensive analysis of cleaner production policies in China" *Journal of Cleaner Production*, (135), pp.1138-1149.
22. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. and Souder, D., (2009) "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes" *Journal of management studies*, 46(5), pp.864-894.
23. Tinoco, J.K., (2009)October, "Strategic ambidexterity in innovation, An indispensable capability in the face of change" *In 2009 Atlanta Conference on Science and Innovation Policy*, pp. 1-8.
24. Tran, Q.H., (2015) "Organizational Ambidexterity in Small Firms, The Role of Top Management Team Behavioral Integration and Entrepreneurial Orientation" *Journal of Business and Economic Policy*, 2(4), pp.31-39.
25. UNEP, United Nations Environment Program. (1999) "Cleaner Production Assessment in Meat Processing" (<http://www.p2pays.org/ref/24/23224.pdf>).
26. VNCPC, Vietnam Nation Cleaner Production Center, (2007) "Cleaner Production Option".http://www.techmonitor.net/tm/images/e/e3/70jan_feb_green_productivite.pdf.



27. Wang YC, Wickstrom R, Yen SC, Kapellusch J, Grogan KA., (2018) "Assessing manual dexterity, comparing the workability rate of manipulation test with the Minnesota manual dexterity test" *Journal of Hand Therapy*, 3(3) pp.39-47.
28. Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M. and Liu, Z., (2020) "Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms, The role of managerial capability" *International Business Review*, 29(6), pp.1-35.
29. Yamane, Taro, (1967) "Statistics, An Introductory Analysis" 2nd Ed., New York, Harper and Row.
30. Yusup, M.Z., Wan Mahmood, W.H., Salleh, M.R. and Tukimin, R., (2013) "A review on optimistic impact of cleaner production on manufacturing sustainability" *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, 7(2). p.p79-99.

