

قياس الآثار غير المباشرة لبعض العوامل المعتمدة ضمن نظرية تعدد المستويات على الأداء
المنظمي المستدام من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي *

م. احمد كاظم بريس

أ.د. علاء فرحان طالب

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

Abstract

The current research aims to explore the nature of the indirect relationship between the multilevel theory and Organizational sustainable performance through the strategic thinking skills. starting point of views and ideas of former researchers to clarify the holistic view of the multiple dimensions of each of the above variables . In regards to the first variable of(multilevel theory) agreed that most of the researchers who were interested in studying this area that any phenomenon of an organizational structure the more units nested hierarchy and that the failure to see this hierarchy leads to research results inaccurate . As regards performance Organizational sustainable has been adoption of classification (ElKington: 1997) , which pointed out that the performance dimensions of sustainable is the (economical ,environmental and social) .In addition to the adoption of the building a culture of performance sustainable writer (2010: Turban). Finally researchers adopted model (Wooton & Horne: 2010) with regard to strategic thinking skills . The conceptual approach adopted and applied to research on three basic premises , the first premise seeks to know the nature of the relationship between the dimensions of the above variables . The second premise is designed to explore the relative importance of the research variables . The premise latter tries to identify the nature of the indirect relationships between research variables .

المخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف طبيعة العلاقة التاثيرية غير المباشرة لبعض العوامل المعتمدة ضمن نظرية تعدد المستويات والأداء المنظمي المستدام من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي منطلقاً من آراء وأفكار الباحثين السابقين في توضيح النظرة الشمولية المتعددة لأبعاد كل من المتغيرات أعلاه. ففي ما يخص المتغير الأول (نظرية تعدد المستويات) اتفق معظم الباحثين الذين اهتموا بدراسة هذا المجال إن أية ظاهرة منظمية تهيكّل بشكل وحدات متداخلة بشكل هرمي وان الفشل في معرفة هذا الترتيب الهرمي يؤدي إلى نتائج بحوث غير دقيقة. أما ما يخص الأداء المنظمي المستدام فقد تم اعتماد تصنيف (ElKington:1997) الذي أشار إن أبعاد الأداء المستدام هي (المحور الاقتصادي والمحور البيئي والمحور الاجتماعي) فضلاً عن اعتماد محور بناء ثقافة الأداء المستدام من الكاتب (Turban:2010). وأخير اعتمد الباحثان على أنموذج (Wooton & Horne:2010) فيما يخص مهارات التفكير الاستراتيجي . ولقد اعتمد التوجه المفاهيمي والتطبيقي للبحث على ثلاث منطلقات أساسية ، الأول يسعى إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغيرات أعلاه. و الثاني يهدف إلى استكشاف الأهمية النسبية لمتغيرات البحث. أما الأخير فيحاول التعرف على طبيعة العلاقات التاثيرية غير المباشرة بين متغيرات البحث. * بحث مستل من أطروحة دكتوراه بعنوان (انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات).

المقدمة

إن كل موقف استراتيجي تواجهه المنظمات هو موقف فريد ويتغير بمرور الزمن، وبينما يمكن تعلم العديد من الدروس من المواقف السابقة إلا أن النجاح يتطلب معرفة وإدراك الاختلاف بين المواقف المختلفة من أجل تجنب التحيز في التفكير، وهذا يتطلب فهم أسباب تغير المواقف. ولقد أشار (Ned Herrman:1988) في كتابه (العقل الخلاق Creative Brain) (في منظمات المستقبل لن يكون القادة أسياد (Masters) المنظمات، بل سيكونون أساتذة (Maestros) في فن تنسيق نشاطات المنظمة، وستتركز مهامهم في توقع واستلام وتفسير إشارات التغيير القادمة من البيئة الخارجية، ودفع العاملين معهم ليكونوا أكثر ابتكاراً واستشرافاً للمستقبل، وتقبل الأفكار الجيدة من أي فرد يعمل في المنظمة. وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي.

وعلى الرغم من أن معظم المشاكل الإدارية هي ذات مستويات متعددة، إلا أن الكثير من البحوث التي تحاول معالجة هذه المشاكل تنطلق من فلسفة التحليل ضمن نطاق مستوى واحد (الفرد، المجموعة، المنظمة). إن التركيز على تحليل المشاكل والظواهر ومعرفة أسبابها وتشعباتها من خلال دراسة المستويين الجزئي أو الكلي فقط، من دون الأخذ بنظر الاعتبار حالة التكامل بين الجزئين لا يحقق حالة الفهم الكامل للمشكلة، والإحاطة بها من جميع جوانبها، الأمر الذي يعني أن النتائج التي تم التوصل إليها غير دقيقة بشكل كامل، أو أنها غير صحيحة إطلاقاً، مما سينعكس على التوصيات التي ستتقدم بها تلك الدراسة.

وما تقدم أعلاه يمثل نقطة البداية لانطلاق البحث الحالي في محاولة لمعرفة الآثار غير المباشرة لبعض المتغيرات المعتمدة ضمن نظرية تعدد المستويات على الأداء المنظمي المستدام من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم تضمين هذا البحث ثلاث محاور أساسية، الأولى تناول منهجية البحث وإجراءاته. أما الثاني فقد تناول أدبيات متغيرات البحث، في حين تناول الأخير الجانب العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات.

الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث

لماذا احتل التفكير الاستراتيجي كل هذه الأهمية في الدراسات الاستراتيجية حتى عد حالياً واحد من أهم مقاييس نجاح المنظمات في دنيا الأعمال؟ ولماذا لم يحتل هذه الأهمية قبل (30) سنة مثلاً؟ ما الذي استجد حتى جعل كتاب إدارة الاستراتيجية ينتقلون من مصطلح إلى آخر من أجل تفسير أسباب نجاح المنظمات؟ إن الإجابة المقنعة لهذه التساؤلات هو التغيير والتعقيد، فالتغيير حالة ثابتة، ولكن ما هو غير ملاحظ أن هذا التغيير غالباً ما يكون غير خطي (لا يخضع لمنطق السبب والنتيجة أو بمعنى آخر الفوضى)، فهو يتميز بعنصري المفاجأة واللاتأكد (Switzer:2008:32)، ومن ثم فمرور الزمن يكون التغيير أكثر تعقيداً، ومن الصعب التنبؤ به وتكون آثاره كارثية على المنظمات غير المستعدة، فيما سيبتسم الحظ للفكر المستعد دائماً وفي الجانب الأكاديمي نجد (Chester Barnard) يناقش في كتابه الشهير وظائف المدير أن النشاط (Action) الذي يعد جوهر عمل المنظمات، أو تنسيق الأنشطة الذي يعد جوهر عمل المدير يعتمد بشكل كبير

على قدرة المدير في توليف (Synthesis) العوامل المادية والبشرية والاجتماعية داخل المنظمة ،وتوجيهها بالاتجاه الذي يحقق استدامة أدائها مستقبلاً" (Henden:2004:105).

إن التفكير الاستراتيجي نشاط استباقي وليس دفاعي (Proactive not Reactive)، مفيد لكل المستويات التنظيمية ،خاصة لأولئك الأفراد الذين يرغبون في أن يصبحوا رياديين ،فالتفكير الاستراتيجي يمكنهم من الإبحار في عالم ديناميكي متغير وهم على قدر عال من الاطمئنان بنتائج تصرفاتهم قبل حصولها .وبالنسبة لأهمية التفكير الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة فليس هناك من شك عنها ،فهو يمكن المنظمة من وضع تنبؤات دقيقة للمستقبل ومن ثمالتقليل من حالة عدم التأكد التي تحيط بالقرارات المنظمة ،ومن ثم العمل على تكوين والمحافظة على الأداء المنظمي المستدام (Graetz:2002).

من ذلك يرى الباحث إن الفكر الإداري وإدراكا" منه تلك المعضلة الفكرية سعى ومنذ مدة ليست بالقليلة إلى دراسة أمور عدة ترتبط بالمعضلة الفكرية أعلاه ،ومن بين أهم ما حث الفكر الإداري على تفصيله هو دراسة التفكير الاستراتيجي من منطلق نظرية تعدد المستويات ومحاولة معرفة الآثار غير المباشرة لبعض العوامل التي يمكن اعتمادها في نظرية تعدد المستويات على الأداء المنظمي المستدام بعده الهدف الرئيس الذي تسعى المنظمات لتحقيقه حالياً .

إن معظم الشركات المحلية العاملة في الساحة العراقية من عدم قدرتها على المنافسة ،وان كثير منها متوقف عن العمل حالياً والبعض الآخر يعمل بأقل من طاقة الإنتاجية بكثير ،لاسيما بعد الانفتاح الكبير الذي شهده السوق العراقية بعد عام 2003 . وجزء كبير من هذا التراجع في الأداء لا يرجع إلى عدم امتلاك تلك الشركات للموارد المادية من الآلات ومعدات ومصادر المواد الأولية ، وإنما يرجع إلى ضعف استثمار طاقات العاملين لديها في تقديم الأفكار الجديدة ،وتحمل مسؤولية العمل بتلك الأفكار ،وتنميتها ابتداءً من مستوى الفرد بعده المصدر الأول للتفكير الاستراتيجي مروراً بمستوى المجموعة باعتبار أنها الحاضنة الرئيسة للفرد وهي التي تعمل على تشكيل وبلورة أفكاره ومعتقداته في كثير من الأحيان ،وانتهاءً بالمستوى المنظمي الذي يشكل الإطار الذي يمكن للأفكار الاستراتيجية الخلاقة إن ترى النور من خلاله وبدون هذا المستوى فلا وجود لأي ظاهرة منظميه بالمعنى المتعارف عليه.

ثانياً. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية :-

- 1- تناوله لمفاهيم حديثة ضمن الأدب الإداري المعاصر ، لم ينل الاهتمام الكافي الذي يستحق من الدراسات المحلية والعربية .
- 2- مساهمة جادة في اختبار الآثار غير المباشرة لبعض المتغيرات التي يمكن اعتمادها ضمن إطار نظرية تعدد المستويات بهدف مساعدة المنظمات للبقاء والنجاح في ظل بيئة اتسمت بالمنافسة العالية والتي هي بحاجة لتطبيق كل ما هو جديد في الفكر الاستراتيجي والمنظمي.

3- يمكن وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي ينتظر الخروج بها إلى تطوير فهم القيادات العاملة في منظماتنا المحلية بضرورة التعاطي مع مفاهيم وتقبل مفاهيم جديدة منها مهارات التفكير الاستراتيجي ونظرية تعدد المستويات والأداء المنظمي المستدام.

ثالثاً. أهداف البحث

هدف البحث إلى تحقيق جملة أهداف منها:

- 1- التعرف على مستوى تواجد مهارات التفكير الاستراتيجي في الشركة قيد الدراسة.
- 2- التعرف على مدى إدراك الشركة عينة الدراسة لبعض المتغيرات التي يمكن اعتمادها ضمن إطار نظرية تعدد المستويات.
- 3- التعرف على مستوى وجود الأداء المنظمي المستدام في الشركة قيد الدراسة.
- 4- اختبار طبيعة علاقة الأثر غير المباشر بين المتغيرات المعتمدة ضمن إطار نظرية تعدد المستويات والأداء المنظمي المستدام من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي.
- 5- معرفة أي المستويات ذات أثر غير مباشر أكثر من غيرها على الأداء المنظمي المستدام .

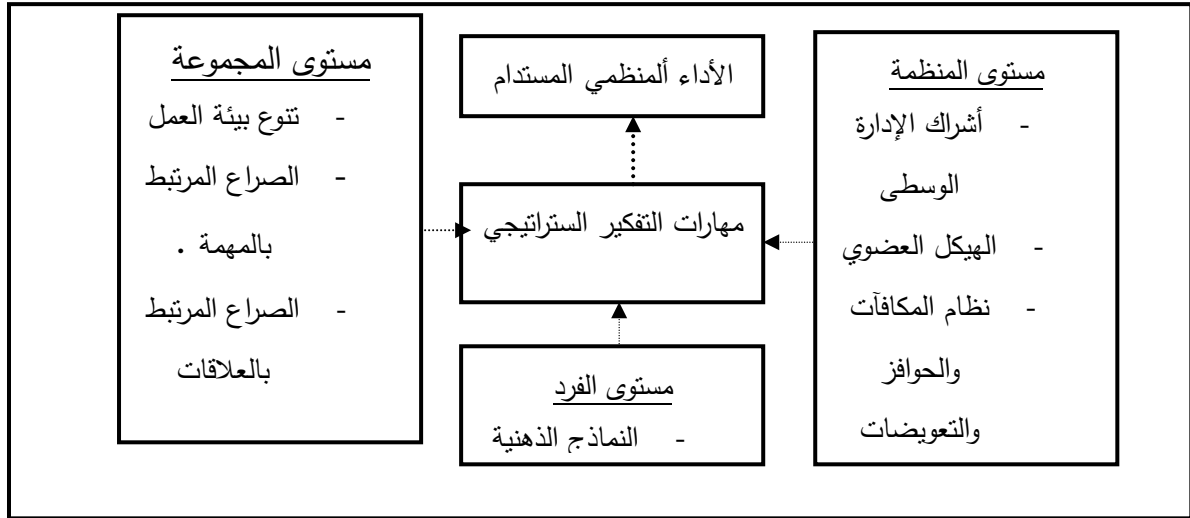
رابعاً. عينة البحث

تم اختيار الشركة العامة للإسمنت الجنوبية - وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن - مجتمعاً للدراسة . ولقد ضمت عينة هذا البحث (110) فرد مثلوا المدير العام ومعاونيه ومديري المعامل الثمانية ومديري الأقسام في مقر الشركة والمعامل ،ولقد تمثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة باستمارة الاستبانة التي وزعت على المستجيبين ومن خلال المتابعة الحثيثة ولأكثر من شهر تم جمع الاستمارات ،ولقد استوجب الأمر السفر لأكثر من معمل في سبيل توضيح الفقرات وتشجيع المستجيبين على الإجابة بحيادية.

خامساً. فرضيات البحث

هذا البحث فرضية رئيسية واحدة وهي (تسهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن نظرية تعدد المستويات والأداء المنظمي المستدام) . وينفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي :

1. تسهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن مستوى الفرد ومتغير الأداء المنظمي المستدام.
2. تسهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن مستوى المجموعة ومتغير الأداء المنظمي المستدام.
3. تسهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن مستوى المنظمة ومتغير الأداء المنظمي المستدام.



والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث :

المخطط الفرضي للبحث

الإطار النظري للبحث

أولاً:- نظرية تعدد المستويات

1- المرتكزات المفاهيمية لنظرية تعدد المستويات

كانت البداية الحقيقية لجهود الدارسين في سبيل تاطير ودراسة المنظمات على أنها أنظمة ذات مستويات متعددة تعود إلى نظرية التفاعل التي قدمها (Lewin:1951)، وجهود تاطير مفهوم المناخ التنظيمي، فحتى قبل أقل من ثلاثة عقود كان من الشائع الإشارة إلى الدراسات التي تتناول الأفراد على أنها دراسات جزئية، أما الدراسات التي تناولت المنظمات فقد أشير إليها على أنها دراسات كلية، ولم يكن هناك اهتمام لدراسة كيفية تحقيق التفاعل بين المستويين أعلاه، فقد كان ينظر إلى كل مستوى على أنه مستقل بذاته، وكانت هناك دراسات قليلة تناولت مستوى المجموعة، واستمر الحال على ما هو عليه، إلى أن تبني مجموعة من الباحثين مدخلا جديداً يهدف إلى توحيد المستويات الثلاث ضمن نظرية واحدة .

تقوم نظرية تعدد المستويات (Multi-Level Theory) على افتراض مفاده أن الظاهرة التنظيمية تهيكّل بشكل وحدات متداخلة بشكل هرمي، وأن الفشل في معرفة هذا الترتيب الهرمي يؤدي إلى نتائج بحوث غير دقيقة (Celani & Singh:2011:223). وفقاً لهذا الافتراض ترى نظرية تعدد المستويات أن العمليات النظرية يمكن أن تحقق ترابط المستويات التنظيمية، من خلال الأعلى إلى الأسفل (الأدنى)، أو الآثار السياقية، والعمليات من الأسفل إلى الأعلى، أو الآثار الناشئة. إن كون المنظمات متعددة المستويات يشكل أمراً بديهياً، لاسيما إذا ما عرفنا أن جذور هذه النظرية متأصلة في العديد من المفاهيم التنظيمية التي سبقتها مثل دراسات هوثرون، ونظرية الجماعات (Homans:1950)، ونظرية المجال

(Lewins:1951)، ونظرية الأنظمة الاجتماعية التقنية (Emery & Trist:1960)، ونظرية العقلانية التنظيمية (Thompson:1967)، وغيرها من الدراسات الأخرى. ولا يقف الأمر عند حدود الدراسات السابقة بل تستمر هذه النظرية في فرض وجودها على كل الدراسات اللاحقة التي حاولت تفسير الظاهرة المنظمة وما يحيط بها من غموض (Kozlowski & Klein:2000:3)، ويمكن القول أنها الإطار الذي يمكن من خلاله تحديد التفسير الدقيق الذي يوضح آثار مختلف العوامل المنظمة على عوامل تنظيمية أخرى. إن المرتكزات المفاهيمية لنظرية تعدد المستويات في المنظمات تستند إلى مرتكزين أساسيين الأول (نظرية النظم العامة) التي تقوم على مبدأ أن أي كل مركب من أجزاء وأن الفعل الذي يحققه الكل هو أكبر من الفعل الذي يحققه كل جزء على حده، والمرتكز الآخر (المنظورين الكلي والجزئي) تستند نظرية تعدد المستويات على مبدأ أن الظواهر المنظمة في المستوى الجزئي تشكل الأساس أو العناصر الفرعية للظواهر المنظمة في المستوى الكلي، وما الظواهر المنظمة في المستوى الكلي إلا نتيجة تفاعل وحركية الظواهر المنظمة في المستوى الجزئي، وكما أشير سابقاً من أن الباحثين ركزوا على احد هذين المستويين في دراساتهم، فالتركيز على المستوى الكلي مستمد من أصول اجتماعية تفترض هذه الجذور أن (لا) فروق بين أفراد المجتمع الواحد فيما يخص قضية أو مسألة معينة ذلك أن هناك نظاماً اجتماعياً تعمل على تقليل الفوارق بين أولئك الأفراد أن وجدت لحين القضاء عليها، أما التركيز على المستوى الفردي فيستمد من أصول نفسية، فهو يقوم على أن الأفراد مختلفون من إذ سلوكياتهم، وأن التركيز على اعتماد المستوى الكلي يعني إلغاء الفروق الفردية بين الأفراد التي تشكل جزءاً مهماً من شخصياتهم، ويركز هذا المستوى على الاختلافات بين خصائص الأفراد والتي تؤثر على نوع ودرجة واتجاه استجابة الأفراد لمختلف أنواع المؤثرات (Kozlowski & Klein:2000:7).

2- أهمية نظرية تعدد المستويات :

لقد أدرك كتاب ومفكري الإدارة منذ زمن طويل أن الظاهرة المنظمة تتجلى في الأنظمة المعقدة والديناميكية، ومع ذلك تجاهلت الكثير من المدارس الفكرية الطبيعة المتعددة المستويات والديناميكية للأنظمة الاجتماعية (Kozlowski & Klein:2000). وبدلاً من ذلك انشغلت بدراسة تعقيد الأنظمة ذات المستويات المتعددة، ولكن بمرور الوقت أدرك الباحثين أن دراسة إي ظاهرة منظمه بمعزل عن التحليل متعدد المستويات سيؤدي إلى سوء فهم للسلوكيات التي تحصل في المستويات المختلفة والتي بدورها أدت إلى بروز المشكلة أو الظاهرة المنظمة المراد دراستها (Porter:1996)، ذلك أن البحوث متعددة المستويات تعد إحدى الطرق التي تؤدي إلى تقديم نموذج إداري يحقق فهم أفضل للأنظمة المنظمة (Hitt et al:2007:1385).

لقد قدم (Klein et al:1999:243) للباحثين والممارسين تفسيراً محدداً لأهمية بناء نظرية تعدد المستويات عندما أشاروا إلى أن نظرية تعدد المستويات تعمل على توسيع مدارك الباحثين والممارسين بخصوص كل من السلوك والأداء التنظيميين، ذلك أنها تصف مجموعات الأفراد والأزواج الثنائية والفرق وشركات الأعمال والمؤسسات التجارية والصناعات المختلفة، أنها الجسر الذي يردم الفجوة بين ما هو جزئي وما هو كلي في حقل علم المنظمة، إذ أنها تعمل على تحقيق التكامل بين القضايا التي تركز على الفرد والمجموعة (الجزئي)، مع القضايا التي تركز على المنظمة والبيئة والاستراتيجية (الكلي).

ومن أهم الموضوعات التي شغلت اهتمام الباحثين هو تأثير هذه النظرية على الأداء المنظمي الذي يعد من الوسائل التي تستخدمها المنظمات من أجل توفير تغذية عكسية للعاملين عن مستوى نشاطهم بشكل عام، ولقد كان من نتيجة هذا الاهتمام أن أجريت العديد من البحوث في هذا المجال توصلت بمجملها إلى حقيقة أن الأداء المنظمي في الواقع ظاهرة منظميه متعددة المستويات وتوجد في كل المستويات المنظمة، وأن العديد من أنشطة الأداء المستدام الموجودة في مستوى معين تؤثر وتتأثر بشكل كبير بالمستويات الأخرى (DeNisi:2000:121).

إن البحوث التي تبنت فلسفة نظرية تعدد المستويات ساهمت وبشكل كبير في تحسين فهم الأداء المنظمي، فمن ناحية الإدارة الاستراتيجية تبنت المستوى الكلي وهذا أدى إلى تحسين فهم الباحثين في هذا المجال للروابط بين الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ولكن على المستوى الجزئي ما زال هناك قصور كبير في فهم كيفية صياغة الاستراتيجية داخل المنظمة، وعلى وجه الخصوص كيفية تنفيذها، ولقد أشار عدد من الباحثين إلى أن القصور في فهم كيفية تنفيذ الاستراتيجية داخل المنظمة كان السبب في تباين النتائج التي توصلت إليها البحوث في مجال دراسة اثر الاستراتيجيات المختلفة على جوانب الأداء المنظمي (Hitt et al:2007:1385). لذلك فإن الأمر يتطلب مزيد من الدراسة والتحليل لفهم ما هو اثر توافر المهارات القدرات المختلفة المتاحة لدى مستويات المنظمة المختلفة على عملية صياغة الاستراتيجية، وما هو انعكاسها على قدرة المنظمة في تحقيق استدامة أدائها.

هذا من جانب، ومن جانب آخر يرى (Mumford & Hunter:2005) وبعد أن تم إجراء مراجعة كبيرة للدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الإبداع وكيفية تنميته بعده الطريقة الوحيدة لضمان نجاح المنظمة في أعمالها توصل إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين دراسة الإبداع ومعرفة العوامل التي تؤثر فيه ونظرية تعدد المستويات، فالإبداع ينبع من الفرد الذي ينتج الأفكار ويطور المنتجات، ويمكن تطوير الإبداع من خلال آليات وأنشطة المجموعات، التي تتأثر وبشدة بالسياق المنظمي، والبيئة الداخلية التي يفرضها ذلك السياق.

3- فوائد ومحددات بناء نظرية تعدد المستويات:

ولقد درست فوائد اعتماد هذه النظرية من قبل عدد من الباحثين (House et al:1995, Klein et al:1994) ولقد توصلوا إلى أن أهم فائدة يمكن تحقيقها من اعتماد النظرية أنها توسع مستويات السلوك والأداء التنظيمي، من خلال وصفها للنظام العام بأنه تشكيلة من الأفراد والأزواج والفرق ومنظمات الأعمال والصناعات، ومن هذا المنطلق نجد أن هذه النظرية تعمل على سد الفجوة بين ما هو كلي وجزئي، أي تحقيق التكامل بين المستوى الجزئي الذي يركز على الأفراد والمجموعات، والمستوى الكلي الذي يركز على المنظمة والبيئة والاستراتيجية، الأمر الذي سيولد تصوراً عميقاً وحيوياً عن حياة المنظمة، ويمكن عد نظرية تعدد المستويات الحاضرة المنظمة التي اشتد الطلب عليها هذه الأيام من أجل تحقيق التآزر والتآلف بين العلوم المختلفة التي تشكل علم نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي (Klein et al:1999:243). وعلى الرغم من تعقد نظرية تعدد المستويات، إلا أن هذا التعقيد قد يولد بصيرة نافذة (practical insight) لدى الباحثين الذي يستخدمون هذه النظرية، لأن ما توضح الظروف المحيطة بعمليات الأفراد، وتحدد بدقة متى

وأين تقع تلك العمليات داخل المنظمة، فضلا عن ذلك تعمل النظرية على توضيح خصائص وسلوكيات ومواقف وإدراكات مستوى الفرد التي تعمل على تشكيل والتأثير على خصائص ومخرجات مستوى المنظمة، ومن ثم يمكن توجيهها بالشكل الذي يحقق مصلحة المنظمة.

ولقد اعتمد الباحثان على المتغيرات الآتية ضمن مستويات النظرية الثلاثة كونها الأقرب لتحقيق أهداف هذا البحث :

1- مستوى الفرد تم اعتماد النماذج الذهنية :- تحاشى كثير من الباحثين في مجال الأنظمة الديناميكية إعطاء مفهوم صريح للنماذج الذهنية، فهناك من عرفها بأنها (تلك الافتراضات والعموميات والصور والتخيلات المترابطة بشدة التي تؤثر على كيفية فهمنا للعالم حولنا وكيفية تصرفنا تجاه الأحداث التي تحصل فيه(Senge:1990:8). وهناك من عرفها بأنها (عبارة عن تصورات مفاهيمية متأصلة داخل النفس البشرية للنظام الخارجي سواءً كانت تلك التصورات تاريخية أم حالية أم مستقبلية (Doyle & Ford:1998:19,1999:414). بشكل عام نجد أن مفهوم النماذج الذهنية ما زال مفهوماً غامضاً ويحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي. وبشكل يتفق مع مفهوم كل من (Doyle & Ford:1999,Rook:2013) ترى هذه الدراسة أن النماذج الذهنية هي (تلك المرتكزات الداخلية التي يحصل عليها الفرد من التجارب السابقة، والقابلة للتجديد والتطوير نتيجة التعلم من التجارب الحالية والإفادة من التدريب، والتي يستند عليها الفرد في تعامله مع الأحداث المحيطة به، من خلال بناء صورته شمولية لها ومحاولة التنبؤ بالأحداث المستقبلية واتخاذ القرارات بناء على ذلك).

2- مستوى المجموعة :- ضمن مستوى المجموعة اعتمد الباحثان المتغيرات الآتية :-

1- التنوع في بيئة العمل : يكاد يجمع معظم كتاب الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي والموارد البشرية أن من بين أهم القضايا التي تواجه المنظمات اليوم هي قضيتي العولمة وتنوع بيئة العمل، فقد بدئت المنظمات الناجحة تدرك أن التنوع لم يعد قضية فرضتها الظروف البيئية، ويجب على المنظمات التكيف معها، بل أصبحت تدركه على أنه شيء ضروري لبناء أداء منظمي مستدام، بل أن التنوع أصبح احد الموجودات المهمة للمنظمات ما دفعها إلى أنفاق ما يعادل (8) مليارات دولار سنويا على برامج تدريبية تخص التنوع في بيئة العمل(Jayne & Dipaye:2004:409)، ما يعني أنه يلعب اليوم دوراً مهماً في المحيط البيئي. ولا تقتصر مهام إدارة التنوع على الحصول على الأفراد الموهوبين مهما كانت أعراقهم أو دياناتهم أو قومياتهم، وإنما تمتد إلى مراحل الاحتفاظ بهم وفهم ثقافتهم ودمجها ضمن ثقافة المنظمة. و نجد أن المفاهيم التي طرحها الباحثون تتميز بالعموميات في أغلبها منها العملية التي يتم بواسطتها إنشاء والمحافظة على بيئة تمكن كل المشاركين من المساهمة وبشكل كامل في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Bogda:2004:1). أو (هو الاختلافات والمتشابهات وما ينتج عنها من توترات وتناقضات في إي مزيج (Mixture)(Roosevelt:2006:xi). يلاحظ أن المفاهيم أعلاه تشير إلى أن التنوع عبارة عن اختلاف مجموعة من الأفراد، وهذه المفاهيم تشير إلى الاختلافات الظاهرية التي يمكن تمييزها بسهولة، ولم تتطرق إلى الاختلافات غير الظاهرة، على الرغم من أنها أكثر ارتباطاً بالتأثير على مخرجات أولئك العاملين، فلقد

أشار (Simon et al:1999:663) إلى أن هناك عوامل ترتبط أكثر من غيرها في التأثير على أداء المنظمة مثل التنوع في الخلفية التعليمية والوظيفية للأفراد، أما عوامل التنوع الأقل ارتباطاً بالأداء والتي ركزت عليها معظم المفاهيم أعلاه مثل (الجنس والعرق)، وهو ما أطلق عليه عدد من الباحثين مثل (Jayne & Dipboye:2004:415, Simons & Rowland:2011:173) التنوع العميق (Deep diversity) ويقصد به التنوع على مستوى الثقافات والقيم والمواقف، أما النوع الآخر من التنوع فهو التنوع السطحي (Surface diversity) الذي يشمل التنوع في الجنس والعمر والعرق ... الخ.

2- الصراع - على الرغم من ازدياد اهتمام المنظمات بمجموعات العمل لديها بعده أنها الوسيلة الرئيسية لتحسين النوعية والكفاءة وضمان تحقيق الأداء المنظمي المستدام (Desivilya & Yagil:2005:55)، وعلى الرغم من أن كفاءة هذه المجموعات تزداد من خلال تنوعها، إلا أن هذا التنوع في المجموعة لا يحصل بدون دفع كلفة وهي الصراع بين أعضاء المجموعة. و الصراع مثل التغيير سيحدث دائماً في الأنظمة الديناميكية، بل أن ما يعطي النظام الديناميكي صفته الديناميكية هو التغيير الذي ينجم عن الصراع، كما أن الصراع ليس جيداً أو سيئاً بحد ذاته أنه يتعلق بمسألة اختلاف الأفراد عن بعضهم البعض فكل فرد منا لديه أفكاره وطموحاته وقيمه وأهدافه ومصالحه، وعندما يحصل تصادم أو اختلاف بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات وحتى الدول بخصوصها سيؤدي ذلك بالنتيجة إلى حصول صراعات بينها. والواقع أن الصراع يعد حالة تنظيمية متناقضة (Paradox) لأنه يجمع النقيضين معاً فهو يشكل القوة التي يمكن أن تمزق العلاقات التي تربط المجموعة، والقوة التي يمكن أن تربطها معاً، مما يعني أن الصراع ممكن أن يكون بناء أو يمكن أن يكون هداماً، وهذه الصفة الثنائية للصراع تجعل من المهم دراسته والتعمق فيه. والصراع حالة من عدم التوافق المدركة بين مجموعة من الأفراد (Jehn:1995:257, Jehn:1994:224)، تنتج إما عن وجود (اختلافات) بين الأفراد سواء أدت تلك الاختلافات إلى حصول تعارض بين مصالحهم أو لا، أو أن الصراع أنما هو حاصل وجود تعارض بين المصالح والأهداف وعلى العموم يركز المفهوم أعلاه على الطبيعة الديناميكية للصراع من إذ إشارته على أنه عملية وهذا يعني أن له مصادر معينة يستمد منها وجوده وقوته واستمراره، وهناك عمليات تقويه أو تضعفه، كما أن له مخارج معينة بعضها مادي مثل تحسن أداء المنظمة وتعزيز موقفها التنافسي، والبعض الآخر سلوكي مثل الممارسات السلبية، فضلاً عن ذلك يستدل من المفهوم أعلاه أن للصراع ثلاث عناصر رئيسية هي (أولاً) أن الصراع يحصل فقط في حال إدراك أعضاء المجموعة أن هناك صراعاً فيما بينهم أو مع المجموعات الأخرى. (ثانياً) هناك نوع من الاعتمادية بين الأعضاء، بمعنى أن هناك مقدراً معيناً من التأثير لطرف معين على آخر. (ثالثاً) ندرة الموارد قد تولد توترات بين اللاعبين الأساسيين في الصراع (Aritzeta et al:2005:161). واتفقت البحوث والدراسات المهمة التي تناولت موضوع الصراع على أن هناك نوعين أساسيين للصراع وعلى الرغم من اختلاف المسميات لها إلا أنها في الواقع ذات جوهر واحد (Bonn:2005:344)، على سبيل المثال (Jehn & Mannix:2001, Jehn & Jehn:1995, Chatman:2000, De Dreu & Van vianen:2001, De church & Marks:2001, De Dreu

ميزوا بين نوعين من الصراع وهما صراع المهمة (Task conflict) وصراع العلاقات (Relationship conflict) إما (Amason:1996) فلقد أطلق عليهما تسمية الصراع الإدراكي (Cognitive conflict) من عده هذا النوع من الصراع أكثر عقلانية ، وتحكمه اعتبارات تتعلق بالمنطق والتفكير وهو ما يترادف مع صراع المهمة ، والصراع الانفعالي (Emotional conflict) فهو يستند إلى أنفعالات وأحاسيس الشخص الذاتية وهو ما يترادف مع صراع العلاقات .ومن المهم الإشارة هنا إلى أن (Jehn & Chatman:2000:57) أضافا نوعا" ثالثا من الصراع يسمى صراع العملية (Process conflict) ويرتبط هذا الصراع بإستراتيجية تنفيذ المهمة وتفويض الواجبات وتوزيع الموارد. ونتيجة لاهتمام الباحثين بالصراع قاموا بوضع عدد من الإستراتيجيات للتعامل معه وهي إستراتيجيات (التجنب والاستيعاب والهيمنة والحل الوسط والتكامل).

3- مستوى المنظمة :- ضمن مستوى المنظمة اعتمد الباحثان المتغيرات الآتية :-

1- أشراك الإدارة الوسطى:- تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة في إي منظمة بعدها النظام الذي يحكم التصرفات والقيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة ، ويتصرفون داخلها وفقا" لما يمليه هذا النظام عليهم (Schermerhorn etal:2010:364) من أهمية كبيرة في مجال إفساح المجال للآخرين في الاشتراك بإدارة المنظمة ، وأحد الجوانب المهمة في الثقافة التنظيمية هو فيما إذا كانت مبنية على المشاركة (Participation) ، أو أنها ثقافة مبنية على الالتزام بالهرمية والسلطة (Hierarchical & authorization) (Kim:2005:231). وعلى الرغم من اعتقاد عدد من الباحثين بتساؤل أهمية الإدارة الوسطى ، يعتقد آخرون أن مديري الإدارة الوسطى على أن هم موجودات إستراتيجية تسهم وبشكل كبير في تحقيق المنظمات لأهدافها في الأداء المستدام (Floyd and Wooldridge, 1997, 1994, 1992)، ونتيجة ذلك التباين في وجهات النظر انعكست على عدم ظهور مفهوم محدد متفق عليه بخصوص مديري الإدارة الوسطى ، فبعض الباحثين تبني المفهوم الآتي الذي يسلط الضوء على الأهمية الكبيرة التي يشغلها مديري الإدارة الوسطى (هو ذلك المدير الذي يتولى دور التنسيق والمفاوضة والتفسير بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التشغيلي (Floyd and Wooldridge:1997:466, Luscher&Lewis:2008:221. إن ازدياد اهتمام المنظمات بدور مديري الإدارة الوسطى ينبع من ثلاثة أسباب رئيسة (الأول) الدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه هؤلاء المديرين كوكلاء للتغيير (Change agents)، (الثاني) يساعد هؤلاء المديرين على بناء وتطوير المرتكزات الفكرية والاستراتيجية التي يمكن أن تنطلق المنظمة منها في سبيل بناء استراتيجيات عامة ووظيفية للتعامل مع التعقيد البيئي المحيط بها (ثالثا) يوفر هؤلاء المديرون المسار الذي يمكن من خلاله دراسة العمليات المنظمة التي من خلالها يتم بناء وتجديد القدرات الديناميكية (Wooldridge etal:2008:1191).

أدت البحوث والدراسات الحديثة التي تناولت تأثير الإدارات الوسطى على التفكير الإستراتيجي إلى تغيير النظرة السائدة فيما سبق من أنها مهارات تنحصر ضمن نطاق الإدارة العليا والتي تستخدمها من اجل صياغة إستراتيجية المنظمة ، وأن دور الإدارات الوسطى هنا ينحصر في تنفيذ الإستراتيجية ، وكذلك توفير المعلومات

اللازمة لصياغة الاستراتيجية (Floyd and Wooldridge:1992). إن مديري الإدارة الوسطي يمكن أن يساهموا في الارتقاء بالفكر الاستراتيجي داخل المنظمة من خلال عدة طرق منها مثلا نقل الصورة الواقعية للقضايا التي تواجههم أثناء العمل، صياغة المعلومات بشكل واضح ومفهوم . والواقع أنه تقع على عاتق الإدارة العليا مهمة تنمية وإرشاد مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري الإدارات الوسطى من أجل إثراء الأفكار والنماذج التي يعمل ضمن أطرها أولئك المديري (Liedtka:1998)، من أجل تكوين معرفة جديدة تساعدهم في تطوير استراتيجيات إبداعية، وللموقع المميز الذي تشغله الإدارات الوسطى في الهيكل التنظيمي فإن هذا الموقع يتيح لها التأثير في مهارات التفكير الاستراتيجي سواء تلك الموجودة في المستويات الأعلى منها، أو في المستويات الأقل منها.

2- الهيكل العضوي: يؤدي الهيكل التنظيمي دورا "مهما" في إي منظمة لأنه يمثل طريقة تقسيم العمل ونمط التنسيق والاتصالات وتدفق الأعمال داخل المنظمة والقوة الرسمية التي تسيّر أنشطتها، أنه تمثيل لثقافة المنظمة وعلاقات القوة فيها (Mcshane & Glinow:2008:430).

إن دراسة الهيكل التنظيمي حاز على اهتمام الدراسات المختصة بالأمور التنظيمية فضلاً عن الدراسات التي تناولت الإبداع والعوامل المؤثرة فيه وكان لكل نوع من هذه الدراسات تصنيفه الخاص للهيكل التنظيمي (Kim:2005:38). فمن ناحية الدراسات التنظيمية تبنت في معظمها التقسيم الكلاسيكي الذي قدمه قبل أكثر من (50) سنة كل من (Burns & Stalker) إلا وهو الهياكل (العضوية) في مقابل الهياكل (الآلية). فالمنظمات ذات الهياكل العضوية تتميز بأنها مسطحة وذات مستويات هرمية قليلة، وتعتمد الخطوط العريضة في تعريف واجبات الأفراد العاملين تاركه لهم حرية اختيار الطريقة الملائمة لأداء أعمالهم بوجود أقل حد ممكن التعليمات (Bonn:2005:346). كما وتركز الهياكل العضوية على التنسيق من خلال الاتصالات الأفقية بين الأقسام والمستويات التنظيمية، وينجز الأفراد مهامهم من خلال معرفتهم بالصورة الشمولية لموقف المنظمة والتفاعلات التي تجري داخلها بين العاملين ومن مختلف المستويات. ويعمل الأفراد داخل المنظمة ذات الهيكل العضوي على تبني معتقدات مشتركة بخصوص قيم وأهداف المنظمة، والعمل سويا على تحقيقها، وهذا ما ينتج عنه تشجيع التعاون بين أعضاء المنظمة الواحدة. وفي مقابل ذلك نجد المنظمات التي تتبنى الهياكل الآلية تتميز بأنها ذات تقسيمات محددة تستند في الغالب على تجميع الوظائف المتشابهة (King & Anderson:1995)، ويتولى الأفراد انجاز الأعمال المناطة بهم استنادا إلى لوائح محددة، وتتركز سلطة اتخاذ القرار ضمن جهة واحدة اعتمادا على افتراض مفاده أن المعرفة والخبرة توجد عند الإدارة العليا فقط .

3- نظام المكافآت والتعويضات والحوافز: يتفق معظم الكتاب والباحثين ومن مختلف الخلفيات العلمية أن عملية تحقيق تغيير مستدام ومنتج في المنظمات تعد عملية صعبة، ولكن الطريف في الأمر أنهم لم يتفقوا لحد الآن على أسباب التي تفسر ذلك، وبناء عليه فهم لم يتفقوا على أهم المداخل التي يمكن استخدامها لتحليل وحل المشاكل التنظيمية، فضلا عن عدم اتفاقهم على المداخل التي يمكن من خلالها استخدام تلك الحلول. ويقع في صلب هذا الاختلاف العوامل التي تؤثر على الأفراد لتغيير سلوكهم، لأن هذا التغيير يعد

شرطاً "لازماً" وضرورياً لتحقيق التغيير المنظمي، ولأن نظام المكافآت والتعويضات والحوافز يؤثر في سلوك الأفراد لذلك صار لزاماً على كل منظمة ترغب في إجراء تغيير معين أن تدرس مدى مساهمة ذلك النظام في دعم التغيير المطلوب (Wrucek:2000:1).

أن نظام المكافآت يعد نظاماً مهماً ضمن السياق المنظمي فهو إما يعمل على تشجيع وتعزيز تنفيذ القرارات المنظمية، أو قد يعمل بالضد من ذلك، ولا تقتصر تأثيرات نظام المكافآت السيء على إعاقة إجراء التغيير المطلوب، بل تمتد إلى ما هو أبعد من ذلك، وهذا الأمر أنتبه له (Galbraith) ومنذ عام 1975 عندما قدم نموذج (النجمة) والذي لاقى قبولاً واسعاً في الأدبيات الإدارية، والذي أشار فيه أن تأثير نظام المكافآت السيء لا يقتصر على سلوك الأفراد وأن ما يشمل جوانب عدة تؤثر بمجملها على سلوكيات العاملين الأمر الذي سينعكس في النهاية على أداء المنظمة، ولقد قدم (Eriksson:2011:7) مفهوماً شاملاً لنظام المكافأة يتناول أبعاده الفردية المنظمية وأثارها في تطلعات المنظمة المستقبلية، إذ أشاروا إليه بأنه (تلك الوسائل التي تستخدم لفرض الرقابة على الأنشطة المنظمة، فضلاً عن تحديد علاقتها بالعاملين فيها، وتحديد ما لذي تتوقعه المنظمة منهم، وما الذي ستمنحهم في مقابل التزامهم، وهذه الوسائل مهمة من أجل تعزيز السلوكيات الفردية المنظمية المرغوبة لتحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها). ولقد وضع (Lawler 1995) وبعد إجراء مراجعة واسعة للأدبيات التي تناولت نظم المكافآت والتعويضات ست أهداف يسعى إلى تحقيقها في سبيل المساهمة في تحقيق الأداء المنظمي المستهدف وهي:

1- جذب المهارات والكفاءات والاحتفاظ بها.

2- تحفيز العاملين لتحقيق الأداء المنظمي المستهدف.

3- تشجيع تنمية المهارات والمعارف.

4- العمل على تشكيل الثقافة المنظمية.

5- تحقيق وتعزيز مرونة الهيكل التنظيمي.

6- يسهم في تحديد نظام الكلفة في المنظمة.

ثانياً- الأداء المنظمي المستدام

1- مفهوم الأداء المنظمي المستدام **Concept of Sustainable organizational performance**

هناك خاصتان ألفت بضلالهما على مفهوم الأداء المنظمي المستدام هما حداثة المفهوم نسبياً، إذ ينسب أغلب الباحثين إن الولادة الحقيقية له إنما كانت من خلال تقرير لجنة (Brundtland) بعنوان مستقبلنا المشترك عام 1987، أما الخاصية الأخرى فهي انه بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلا إن معظمها ركزت على دراسة جوانب معينة منه، رغم إن هناك باحثين حاولوا الإحاطة بالمفهوم من جوانبه كافة مثل (Molnar & Morgan:2001, Glavic & Lukman:2007)، كل ذلك أدى إلى عدم وجود مفهوم متفق عليه من الباحثين للأداء المنظمي المستدام (Asif etal:2011:356)، على الرغم من إن معظم المفاهيم تنطلق من العلاقة بين الإنسان والموارد التي يستخدمها في حياته، وهي ما ركز عليه لجنة (Brundtland) عند عرضها لمفهوم الاستدامة المنظمية من أنها (تلبية الحاجات الحالية للمجتمع من دون

الإضرار بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها)(WCED:1987:43).وعلى الرغم من شهرة هذا المفهوم وانتشاره بين الباحثين إلا انه لم يستطع الإجابة عن كثير من الأسئلة التي أثرت بعد ذلك (Pelzer:2009:22)،ويبين الجدول أدناه نبذة مختصرة عن المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين للأداء المنظمي المستدام:

جدول (3) مفاهيم الأداء المستدام

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	ElKington:1997	قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بشكل متساوٍ من خلال اعتماد مفهوم الخط الأساسي الثلاثي.
2	Laszlo:2003 Turan:2010 Fairfield etal:2011	مدخل الأعمال الذي يخلق القيمة طويلة الأجل لحملة الأسهم من خلال الاستفادة من الفرص وإدارة المخاطر في ثلاث مجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
3	Labuschagne etal:2005 Goyal etal:2013	تبنى الأنشطة والاستراتيجيات التي تلي الحاجات الحالية للمنظمات وأصحاب العلاقة فيها ،مع حماية واستدامة وتحسين الموارد الطبيعية التي ستحتاجها المنظمة مستقبلا .
4	Smith & Lewis:2011	تحقيق أقصى أداء حالي من اجل ضمان تحقيق النجاح مستقبلا.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

عند التمعن في المفاهيم أعلاه نجد أنها بالعموم تقوم على ركنين أساسيين وهما :-

- 1- إن الأداء المنظمي المستدام يهتم بتلبية حاجات الحاضر والمستقبل.
- 2- إن تلبية تلك الحاجات تكون من خلال الاهتمام وبالنسبة نفسها بكل من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويلاحظ اختيار الباحثين لمفاهيم تتضمن عبارات متفائلة من أن الأداء المستدام يعني حياة أفضل لكل شرائح المجتمع ،كما ويلاحظ من خلال المفاهيم أعلاه هو توضيحهم للوسائل التي سيتم من خلال تحسن حياة الأفراد هو تحقيق النمو والذي يعني ضمناً " تغيير أنماط وعادات الاستهلاك بالشكل الذي يمكن أن يفتح أمام المنظمات زبائن وأسواق جدد ،وفي الوقت نفسه المحافظة على الاستدامة في أداء المنظمات التي تخدم تلك الأسواق.وبما ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية يمكن تعريف الأداء المنظمي المستدام بأنه (قدرة المنظمة على الاستخدام الفاعل لقدراتها الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من اجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً،وبالشكل الذي يأخذ بنظر الاعتبار تأثير أنشطتها على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية).

2- أهمية الأداء المنظمي المستدام Sustainable Organizational Performance Importance
سيطر الاقتصاد الكلاسيكي الجديد والعديد من النظريات الإدارية الأخرى على الفكر الإداري ردحا" طويلا من الزمن،وكانت الفلسفة السائدة آنذاك أن تعظيم الإرباح هو الهدف الوحيد الذي تُسائل عليه الشركات،وأن

العنصر الوحيد الذي يجب التركيز عليه هو حملة الأسهم كونهم أساس وجود الشركات. وعلى الرغم من الاتفاق في تلك المدة على هذا الهدف، إلا أن أسلوب تحقيقه ظل مدار جدل ونقاش بين الدارسين، فهناك من شجع فكرة التركيز على الأداء بعيد الأمد بدلا من التركيز على الأداء قصير الأمد، وهناك من شجع على التركيز على تأثير أنشطة المنظمة على الجهات الخارجية من أصحاب المصلحة وعلى البيئة، وهناك من ركز على الاعتبارات الأخلاقية في مجال اتخاذ القرارات المنظمية، ومن ثم كان التركيز على أصحاب المصالح يتم بصورة أكبر من حملة الأسهم، وهل يمكن خلق ثقافة تقبل خسارة جزء من العوائد المالية في الأمد القصير في مقابل تحقيق ربح مستدام (اقتصادي واجتماعي وبيئي) لمدة أطول؟ (Eccles et al:2011:2)، بمعنى آخر تبني فلسفة الربح - الربح.

وخلال العشرين سنة المنصرمة ظهرت بوادر توجه جديد تبناه عدد قليل من المنظمات، إلا وهو العمل وبصورة طوعية على تكامل السياسات البيئية والاجتماعية والمالية ضمن أنموذج الأعمال الذي تعمل بموجبه تلك المنظمات، ولكن مع المتغيرات العدة التي حصلت في عالم اليوم أصبح من الصعب إدارة المنظمات خاصة مع حصول التغيرات السريعة وغير المتوقعة في مجال التكنولوجيا والمشاكل الاجتماعية والبيئية، وأصبحت المنظمات بحالة من القلق الدائم من تهديدات العولمة والتشريعات الحكومية التي تهتم بالجوانب البيئية والاجتماعية.

إن كل تلك المسائل الشائكة وغيرها أصبحت جزءاً رئيساً من عملية خلق القيمة لحملة الأسهم، وانقل التحدي من (فيما إذا) إلى (كيف) (أي من الحالة الاختيارية إلى الحالة الحتمية) يمكن تحقيق حالة التكامل بين تأثير الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والقرارات اليومية المتخذة من قبل الإدارة لتمشية أعمال المنظمة، وعلى المستويات كافة، ما يعني الدخول في مرحلة جديدة تتعلق بكيفية تحويل المنظمات إلى كيانات مستجيبة اجتماعيا وبيئيا" واقتصاديا والعمل على إشراك أصحاب المصالح بشكل أكبر من ما سبق (Epstein:2008:19).

إن الإطار الذي يضمن هذا التعن الجذري هو فلسفة الأداء المنظمي المستدام، وعلى الرغم من عدم احتواء هذا الإطار على كل المسائل التي تجعل من المنظمة ناجحة على الأمد الطويل إلا انه يساعد المنظمة على ملاحظة وإدراك العلاقات التي تحكم المسائل المختلفة، ومن ثم تحقيق القدرة على تكوين صورة شمولية (التفكير النظمي) والتنبؤ بالمستقبل بشكل أكثر دقة، مما يمكن المنظمة من التغلب على المشاكل المستقبلية والتهيؤ لاقتناص الفرص المتاحة قبل الغير، ومن ثم في حال تبني المنظمة لفلسفة الأداء المستدام فإنها ستتنع إلى منظمة ريادية تسبق منافسيها بخطوات (Hitchcock & Willard:2009:4).

3- فوائد الأداء المنظمي المستدام

إن الأداء المنظمي المستدام ما هو إلا وسيلة تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها ورسالتها، من خلال استخدام المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات والقدرات المتاحة للمنظمة وتوجيهها بالشكل الصحيح. والواقع إن الاستخدام الصحيح لفلسفة الأداء المستدام تمكن المنظمة من تكوين قيمة اقتصادية لكل أصحاب المصلحة فيها من خلال العمل على جعل أنشطتها ومنتجاتها متوافقة مع المتطلبات البيئية بعيدة الأمد، واستخدام

الموارد بكفاءة، وتحقيق رضا المجتمع الذي تعمل المنظمة ضمن أطره الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. من الفوائد المتحققة للمنظمات تحقيق تمايز المنظمات المستدامة عن غيرها، والعمل على خلق منتجات وعمليات إبداعية مما سيسهم في فتح أسواق جديدة، والمحافظة على سمعة المنظمة والمساهمين فيها، كذلك تقليل مشاكل تجهيز منتجاتها نتيجة مشاكل بيئية أو اجتماعية (Newton & Bcee:2009:2). ولقد عمد (Ferguson:2009:24) إلى تقسيم الفوائد المتحققة للمنظمة من اعتمادها الأداء المستدام إلى فوائد تتعلق بالفرص البيئية مثل (زيادة قدرة المنظمات للوصول إلى أسواق رأس المال، الحفاظ على ولاء الزبون، تحسين مهارات التعلم التنظيمي، وتحسين العلاقات مع المستثمرين، وزيادة رضا وولاء العاملين)، وفوائد تتعلق بإدارة المنظمة للمخاطر المحتملة مثل (المحافظة على دافعية وإنتاجية العاملين، حماية تراخيص العمل، تقليل النفقات العلاجية للعاملين، والحفاظ على الكفاءة التشغيلية، والعمل على تجنب فرض تشريعات جديدة قد تحد من قدرة المنظمة على استخدام موارد معينة).

ومن الفوائد التي يحققها الأداء المستدام على مستوى البيئة والمجتمع انه يقلل من استهلاك الطاقة والهدر في الموارد الطبيعية أو الإضرار بالبيئة والقضاء على التلوث، وتعمل المنظمات على الالتزام بالأنظمة والتشريعات الموضوعه لهذا الغرض، والعمل على تحسين مستوى الحياة للمجتمع المحلي، والعمل على جذب والاحتفاظ بأفضل العاملين (Newton & Bcee:2009:2) من جانبه طرح (Hitchcock & Willard:2009:3) جملة من الفوائد التي لا تختلف كثير عن الفوائد التي طرحت من قبل غيره من الباحثين المشار إليهم في أعلاه مثل تخفيض الكلف واستهلاك الطاقة والفضلات، وخلق التمايز للمنظمات التي تعتمد الأداء المستدام، وتجنب التشريعات المستقبلية، والاحتفاظ بأفضل العاملين وتحسين نمط الحياة.

4- الأداء المنظمي المستدام والتفكير الاستراتيجي:- يعتمد تبني المنظمة لإستراتيجية الأداء المستدام عن عدة مسائل منها انه في حال تبني المنظمة لمدخل قادة الأداء المستدام فان هذه الاستراتيجية ستمثل أسبقية أولى بالنسبة للمنظمة، وسيتم تضمينها في نص رسالة المنظمة (Hahn & Scheermesser:2005)، وربما تنال هذه الاستراتيجية اهتمام المنظمة لاحقاً نتيجة لتغير التشريعات المختلفة التي تحكم عمل المنظمة، أو ربما تعتنق المنظمة هذه الاستراتيجية نتيجة إدراكها أنها إحدى مصادر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أو وسيلة لتخليص المنظمة من وقوعها في أزمات مع المجتمع المحلي. كل تلك الظروف تؤدي بالمنظمة إلى التفكير استراتيجياً عن كيفية تضمين الاستراتيجية المستدامة ضمن نموذج أعمالها، وكيف يمكن تحويل هذه الاستراتيجية المستدامة إلى أفعال يمكن أن تقود وترشد المنظمة في هذا النظام شديد التعقيد، وهذا الأمر يشكل تحدياً كبيراً لها (Epstein & Roy:2001:593).

إن تبني إستراتيجية الأداء المستدام ما هو في الواقع إلا قرار إداري، وهذا القرار الإداري يعتمد بشكل كبير على الإدراكات والصور الذهنية التي يحملها متخذ ذلك القرار في عقله، وهذا الجانب على قدر كبير من الأهمية إذ أن ادراكات الأفراد للعالم الخارجي هي التي تشكل المعرفة التي على أساسها سيتم اتخاذ القرارات (Welcomer etal:2003:47)، وهذه الإدراكات بدورها تعتمد على النماذج العقلية التي يحملها كل فرد منا، وهذه النماذج هي التي تحدد ما يتم إدراكه، وكيف يكون شكل ردة الفعل تجاه إي مثير يحفز هذه النماذج

العقلية (Marcum:2009:45)، وشههم مهارات التفكير الاستراتيجي بشكل أساسي في تكوين وتحسين النماذج العقلية لدى كل فرد من أفراد المنظمة.

يقدم التفكير الاستراتيجي المستدام (يعرف بأنه مدخل موجه بالفعل Action-oriented، مصمم لغرض استخدام المفاهيم المعقدة لغرض معالجة مشاكل الاستدامة) (Porter & Derry:2012:42) مجموعة من الطرق الجديدة لغرض خلق فهم أعمق لدى الأفراد العاملين في المنظمة، كما انه يوفر فرص لتحقيق فهم أفضل للتحديات التي تواجه المجتمع يومياً". انه يهدف إلى توفير إطار دليل لكل من الباحثين ورجال الإدارة يرشدهم باتجاه تحقيق الأداء المستدام.

ثالثاً:- التفكير الاستراتيجي :

1- مفهوم التفكير الاستراتيجي: حظي التفكير الاستراتيجي باهتمام الأدبيات الإدارية وأدبيات علم النفس ، فالأدبيات الإدارية ركزت على عمليات التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أما أدبيات علم النفس فقد اهتمت بالعوامل التي تؤثر في التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات (Warren etal:2011:239)، وكان من نتيجة ذلك أن عد التفكير الاستراتيجي اليوم أهم جزء في إدارة الاستراتيجية ، بل أن (Mintzberg) يرى إدارة الاستراتيجية على أنها خلافة، وديناميكية ومستجيبة وهي غالباً ما تكون عملية حدسية تلاعب بالمقام الأول التفكير الاستراتيجي، ولقد دعمت العديد من الدراسات هذا الرأي من خلال الإشارة إلى أن التفكير الاستراتيجي في الواقع يبحث الإبداع وتصور الأحداث المستقبلية بشكل قد يؤدي إلى إعادة تشكيل استراتيجيات المنظمة أو حتى إعادة تشكيل الصناعة التي تعمل بها (Dereli:2007:366). عليه تبرز الحاجة الملحة إلى وضع مفهوم محدد ودقيق للتفكير الاستراتيجي. إن من يرغب التبحر في الفكر الإداري الخاص بالتفكير الاستراتيجي سيواجه الكثير من التحديات والغموض والصعاب في كل خطوة يخطوها في هذا الطريق، وربما يكون مرد ذلك إلى أن إدارة الاستراتيجية حقل حديث نسبياً ، كما إن ظاهرة مثل التفكير الاستراتيجي تعد احدث (MeKiernan:1996:pxiii) لذلك من الصعوبة أن تجد أرضية مشتركة ومقبولة قبولاً عاماً بين الباحثين في هذا المجال ، بل أن واحدة من أهم الباحثين في هذا المجال وهي (Liedtka:1998) أشارت إلى أنه ما لم يتم التوصل إلى مفهوم دقيق ومفصل للتفكير الاستراتيجي ، فإننا نخاطر بطرح مفهوم جديد ضمن حقل إدارة الاستراتيجية ، يزيد من غموض وتعقيد الموضوع. ولذلك نرى تنوع المفاهيم التي أطلقها الباحثين على التفكير الاستراتيجي ، فلقد تم النظر إليه على انه (طريقة معينة للتفكير تتميز بمواصفات خاصة (طريقة معينة للتفكير ذات صفة تركيبية بنائية (Synthesis) تتضمن الحدس (Intuition) والابتكار (Creativity) تحقق تكوين صورة متكاملة للمنظمة (Mintzberg:1994:108)، وعده (Heracleous:1998:485) بأنه (نشاط إداري مميز يهدف إلى اكتشاف استراتيجيات جديدة ومميزة تغير قواعد التنافس لصالح المنظمة)، ما يميز هذا المفهوم أنه يشير إلى أن التفكير الاستراتيجي هو نشاط إداري مميز يمكن ممارسته في أي مستوى من مستويات المنظمة، ولقد تم تبني هذا المفهوم أيضاً من قبل كل من (Goldman:2007:75) ، O'Regan (etal:2010:60)، وذهب باحث آخر وهو (O'Shannassy:1999:15) ، (O'Shannassy:2006:14.O'Shannassy:2003:55) إلى أنه يمكن النظر إلى مفهوم التفكير

الاستراتيجي بالشكل الأتي(أسلوب معين للتعامل مع المشاكل والفرص الاستراتيجية على مستوى الفرد والمنظمة من خلال توحيد استخدام أسلوبي الابتكار والعقلانية في عملية التفكير)يستمد هذا المفهوم جذوره من المدخل (الثالث)الذي يرى أن التفكير الاستراتيجي ينشط الاستراتيجية، وأنه يتعامل مع الفرص والتحديات الاستراتيجية. ولكن أهم ما يميز هذا المفهوم هو إشارته الواضحة أن التفكير الاستراتيجي يعمل بشكل أفضل من خلال استخدامه ضمن أكثر من مستوى واحد في المنظمة(الفرد والمنظمة).

من خلال استقراء المفاهيم الواردة في أعلاه نجد أنه وضمن نطاق التفكير الاستراتيجي يجب علينا أن نتعامل مع التغيير، وأن لا شيء ثابت مما تعودنا عليه من أفكار ومنطلقات، على أننا مطالبون بتوسع مداركنا وحدود أفكارنا، كما يتطلب منا أن نفكر خارج الصندوق، وأن نفهم ما هو المهم الآن وما الذي نحتاجه لتكون ناجحين في المستقبل، لأن التفكير الاستراتيجي يسعى للكشف عن الفرص غير المشبعة من أجل خلق قيمة جديدة للمنظمة، وهذا ما يتطلب منا السعي وبشكل دائم لإعادة النظر بالافتراضات التي نبني عليها معتقداتنا بخصوص قيمة المنظمة. قد تبين أن التفكير الاستراتيجي هو نشاط داخلي شخصي يعتمد على الحدس، والابتكار، وقدرة التبصر العالية بخصوص أحداث المستقبل، وإمكانية استقراءها حسب ترتيبها من إذ الزمن والأثر، والقدرة على تركيب الأحداث بعد تجزئتها لمكوناتها الأساسية. وعلى الرغم من أن التفكير الاستراتيجي نشاط إدراكي إلا أنه يكون فعالا عندما يستخدم ضمن سياقه التنظيمي والاجتماعي. في ضوء ما تقدم يمكن وضع المفهوم الأتي للتفكير الاستراتيجي (نشاط إدراكي (Cognitive)، حدسي (Intuition)، شخصي، ابتكاري (Creative)، داخلي، يهدف إلى توليد واستمرار استخدام قدرتي البصيرة والتبصر بخصوص الأحداث المستقبلية، والاستفادة منها في تحقيق استدامة أداء المنظمة. يمكن تعزيزه خارجيا، ويكون أكثر فاعلية في حال استخدامه من قبل مستويات المنظمة الثلاثة (الفرد، المجموعة، المنظمة).

2- أهمية التفكير الاستراتيجي : أن التفكير الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحقيق الأتي (Alsaaty:2007:68):-

- 1- التهيؤ للمستقبل
- 2- تكوين صورة شمولية لنظام البيئي الذي تعمل المنظمة فيه.
- 3- توقع المخاطر، وتصور الفرص المتاحة، قبل الآخرين مما سيتيح للمنظمة فرصة الاستفادة من ميزة الداخل الأول للسوق.
- 4- جعل القرارات المنظمة أكثر منطقية.
- 5- حل المشاكل المعقدة.
- 6- فهم التوجهات البيئية.
- 7- بناء التحالفات، من أجل الاستفادة وبشكل كامل من الموارد البيئية المتاحة.

وبشكل عام يمكن القول أن أهمية التفكير الاستراتيجي تنبثق من كونه نشاط محفز وابتكاري هدفه إشراك مستويات المنظمة كافة (الفرد، المجموعة، المنظمة) في إيجاد وتنمية الفرص الفريدة في السوق من أجل خلق قيمة مضافة للمنظمة، فضلاً عن ذلك تعد مخرجات التفكير الاستراتيجي مدخلات العملية الاستراتيجية برمتها

،وما سينعكس عنها من خطط وسياسات وتخصيص للموارد والإمكانات لتحقيق الأهداف المرجوة. من ثم يعد التفكير الاستراتيجي الأداة الرئيسية التي تستخدمها المنظمة من أجل فهم السوق، وفهم القوى المحركة له، ومن ثم العمل على تحجيم آثار هذه القوى على المنظمة من جانب، أو تحويل أثارها لصالح المنظمة من جانب آخر.

3- مهارات التفكير الاستراتيجي : تبني هذا البحث المهارات التي جاء بها (Wooton & Horne:2010) وذلك للأسباب الآتية :

1- إن المهارات أعلاه تم تحديدها بعد إجراء دراسة استمرت لسبع سنوات في جامعة (Central Lancashire).

2- تعد المهارات الأحدث ضمن الفكر الاستراتيجي.

3- إن المهارات أعلاه صالحة للتطبيق في كل مستويات المنظمة .

4- المهارات المقدمة مفيدة في تعليم الناس العاديين مهارات التفكير الاستراتيجي.

ولقد قسم (Wooton & Horne:2010) مهارات التفكير على مجموعتين (الأولى) مهارات التفكير الاستراتيجي الأساسية وهي مهارات (الذاكرة، التفكير أشفاهي أو اللفظي، التفكير ألتقمصي، الحسابات الذهنية، التفكير التصوري). أما المجموعة (الأخرى) فهي المهارات المركبة وهي مهارات (التفكير الأخلاقي، التفكير التنبؤي، التفكير الناقد، التفكير الأبتكاري، التفكير الاسقاطي).

4- التفكير الاستراتيجي ونظرية تعدد المستويات : لا يعد التفكير الاستراتيجي وليد فكر شخص واحد منعزل عن المؤثرات الاجتماعية والتنظيمية المحيطة به، ولكنه يتأثر بالمحيط الذي يعمل فيه الفرد. وربما يعد (Chatman etal:1986:211) أول من أثار هذا الموضوع عندما أشار إلى أن سلوك الفرد العامل في منظمة معينة إنما هو في الحقيقة يمثل سلوكين، الأول يمثل سلوك الفرد نفسه، والأخر السلوك المرغوب به من قبل السياق ألتنظيمي الذي يعمل فيه، عليه يلاحظ أن الفرد لا يتصرف نيابة عن المنظمة من منطلق نظرية الوكالة فحسب، بل أنه أحياناً يتصرف وكأنه المنظمة نفسها خاصة عندما يقتنع بقيم ومعتقدات وهداف المجموعة (Bonn:2005:340). ولأن التفكير الاستراتيجي في الواقع عبارة عن عملية إدراكية توجه وتقود التعلم الاستراتيجي، بالتالي ولأجل ضمان فاعلية هذا التعلم فلا بد من أن تتضمن تحقيق فهم المجموعة فضلاً عن تحقيق فهم الفرد، الذي سينعكس على كفاءة تكوين صورة شمولية عن البيئة الاستراتيجية، تتضمن الفهم العميق للعلاقات الضمنية التي لا يمكن ملاحظتها من مستوى واحد (McCauley:2012:3).

وتعد (Bonn:2001, Bonn:2005) من أوائل الكتاب الاستراتيجيين الذين حاولوا استكشاف غموض التفكير الاستراتيجي من منطلق نظرية تعدد المستويات، بدأت نشاطها في عام (2001) بالبحث في التفكير الاستراتيجي ضمن مستويين هما الفرد والمنظمة، ثم في عام 2005 أضافت مستوى جديد ألا وهو المستوى الوسط وهو مستوى المجموعة .

إن ما يحصل في عقل الأفراد يتأثر بتفاعلهم الاجتماعي، ومن ثم فتحقيق فهم كامل للتفكير الاستراتيجي تتطلب تفهم خصائص المفكر الاستراتيجي فضلاً عن فهم الديناميكيات والعمليات المتعلقة بالتفكير ضمن

السياق المنظمي ، إذا ما عرفنا أن المنظمات ما هي في الأصل إلا أفراد تم تشكيلهم على شكل مجموعات ،ومن ثم فمن الأجدى النظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه عملية إدراكية منظميه وليست فردية فقط (Jelenc:2008:7). على سبيل المثال لو أردنا تكوين صورة حقيقية عن تأثير أنظمة المكافآت على التفكير الاستراتيجي في المنظمة ،ومن ثم أثره على تحقيق الأداء المستدام لها فنحن نحتاج إلى معرفة آثار هذا النظام على الأفراد وكذلك معرفة تأثير النظام على المناخ والهيكل التنظيميين ،بالتالي فإن إي إطار مفاهيمي للتفكير الاستراتيجي يتطلب تحقيق التكامل بين (المستوى الجزئي Micro-domain's) الذي يركز على الأفراد والمجموعات مع المستوى الكلي (Macro-domain's) الذي يركز على المنظمات ،بمعنى آخر يتطلب الأمر فهم الخصائص الفردية التي تؤثر على السياق المنظمي ،فضلاً عن فهم أثر السياق المنظمي على سلوكيات الأفراد في المنظمة ،ومن ثم فمن الواضح أن خصائص الأفراد المفكرين تكون ذات قيمة فقط إذا دعمت الهياكل والعمليات على مستوى المجموعة والمنظمة ،وبشكل مماثل فإن الهياكل والعمليات على مستوى المجموعة والمنظمة تعزز ما تلائم من خصائص فردية ناشئة ترتبط بالتفكير الاستراتيجي (Bonn:2005:340). ويتبين من النقاش أعلاه أنه ولأجل ضمان أن التفكير الاستراتيجي سيحقق النتائج المرجوة في الارتقاء بأداء المنظمة المستدام يجب النظر إليه من خلال ثلاث مستويات مترابطة هي (الفرد ،المجموعة ،المنظمة).

الإطار الميداني للبحث

يتضمن الإطار العملي للبحث ثلاث جوانب رئيسية، الجانب الأول يتعلق بمقاييس البحث ، وهذه الفقرة تتضمن تحديد المقاييس المستخدمة في البحث وبيان عدد فقرات ومصدر الحصول على المقياس ومعامل كرونباخ الفا للتحقق من الاتساق الداخلي. والجانب الثاني يتعلق بقضية الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث. أما الجانب الثالث فيتعلق باستخدام الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات.

أولاً. مقاييس البحث

اعتمد هذا البحث على مقياسين:

- 1- مقاييس المتغيرات المعتمدة ضمن إطار نظرية تعدد المستويات .
- 2- مقياس الأداء المنظمي المستدام.
- 3- مقياس مهارات التفكير الاستراتيجي.

وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي . وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ الفا بين (0.95) و(0.97) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein,1994)، والتي تدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

جدول (4) ملخص مقاييس البحث

كرونباخ الفا	مصدر المقياس	عدد الفقرات	المقياس
0.97	Stewart:1997,Jehn:1994,Choi:2010	25	نظرية تعدد المستويات
0.95	Wang & Lin:2007,Turan:2010	20	الأداء المنظمي المستدام
0.98	Wooton & Horne:2010	30	مهارات التفكير الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين

ثانياً. الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics)

أ- نظرية تعدد المستويات

يلاحظ في الجدول (5) الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث الخاصة بنظرية تعدد المستويات على المستوى الإجمالي والتفصيلي :

جدول (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات نظرية تعدد المستويات (N=110)

ت	العبارة	W.M	S.D	ادني إجابة	أعلى إجابة	الأهمية النسبية %	تسلسل الأهمية
1	مستوى الفرد	3.81	1.25	1	5	76.27	الأول
2	مستوى المجموعة	3.40	1.26	1	5	68	الثالث
3	مستوى المنظمة	3.74	1.44	1	5	74.8	الثاني
	نظرية تعدد المستويات	3.61	1.61	1	5		

المصدر: من إعداد الباحثان

ويتبين من الجدول (5) حصول مستوى الفرد على وسط حسابي عام بلغ (3.81) وبانحراف معياري عام بلغ (1.25)، مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المستوى. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المستوى على إدراك عينة البحث لأهمية مستوى الفرد على نطاق عملياتها لان قيمة الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي (3)، وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى المجموعة والمنظمة الذين حصلوا على أوساط حسابية موزونة (3.40 و 3.74) على التوالي، وبانحرافات معيارية (1.26 و 1.44) على التوالي. ولقد احتل مستوى الفرد المرتبة الأولى من إذ الأهمية النسبية، فيما احتل مستوى المنظمة المرتبة الأخرى، وحل مستوى المجموعة بالمرتبة الأخيرة. أن ارتفاع الأوساط الحسابية عن الوسط الفرضي للمستويات أعلاه، انعكس بشكل ايجابي على ارتفاع الوسط الحسابي العام لنظرية تعدد المستويات الذي بلغ (3.61) بانحراف معياري (1.61).

ب- الأداء المنظمي المستدام :

يلاحظ في الجدول (6) الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث الخاصة بالأداء المنظمي المستدام على المستوى الإجمالي والتفصيلي

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القدرات الديناميكية (N=110)

ت	العبارة	W.M	S.D	ادني إجابة	أعلى إجابة	الأهمية النسبية	تسلسل الأهمية
1	المحور الاقتصادي	3.53	0.95	1	5	70.51%	الرابع
2	المحور البيئي	3.86	0.97	0	5	77.24%	الثاني
3	المحور الاجتماعي	3.8	0.88	0	5	76.04%	الثالث
4	تنمية ثقافة الأداء المستدام	4.15	0.99	1	5	82.91%	الأول
	الأداء المنظمي المستدام	3.83	0.97	0	5	76.67%	

المصدر: من إعداد الباحثان

ويتبين من الجدول (6) حصول بعد المحور الاقتصادي على وسط حسابي عام بلغ (3.53) وانحراف معياري عام بلغ (0.95)، ما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل أفراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي (3)، وكذلك الأمر بالنسبة للأبعاد (المحور البيئي، المحور الاجتماعي، تنمية ثقافة الأداء المستدام) الذين حصلوا على أوساط حسابية موزونة (3.86 و 3.8 و 4.15) على التوالي، وانحرافات معيارية (0.97 و 0.88 و 0.99) على التوالي. ولقد جاء بعد تنمية ثقافة الأداء المستدام بالمرتبة الأولى من إذ الأهمية النسبية، فيما حل بعد المحور البيئي بالمرتبة الأخرى، أما المحور الاجتماعي فقد حل بالمرتبة الثالثة، في حين احتل المحور الاقتصادي المرتبة الأخيرة. أن ارتفاع الأوساط الحسابية عن الوسط الفرضي للأبعاد انعكس بشكل ايجابي على ارتفاع الوسط الحسابي العام لمتغير الأداء المنظمي المستدام الذي بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.97). تدل النتائج أعلاه على إدراك الشركة قيد الدراسة لأهمية متغيرات الأداء المنظمي المستدام مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة.

ج- مهارات التفكير الاستراتيجي :

يلاحظ في الجدول (7) الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث الخاصة بمهارات التفكير

الاستراتيجي على المستوى الإجمالي والتفصيلي.

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات التفكير الاستراتيجي (N=110)

ت	العبارة	W.M	S.D	ادني إجابة	أعلى إجابة	الأهمية النسبية %	تسلسل الأهمية
1	مهارات التفكير الاستراتيجي الأساسية	3.76	1.35	1	5	75.2	الثاني
2	مهارات التفكير الاستراتيجي المركبة	3.93	1.23	1	5	78.6	الأول
	مهارات التفكير الاستراتيجي	3.87	1.37	1	5		

المصدر: إعداد الباحثان

يتبين من الجدول (7) حصول مهارات التفكير الاستراتيجي الأساسية على وسط حسابي عام بلغ (3.76) وبانحراف معياري عام بلغ (1.35) مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل معتدل من قبل فراد عينة البحث اتجاه توفر هذا المتغير لان قيمة الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي (3)، وكذلك الأمر لمهارات التفكير الاستراتيجي المركبة التي حصلت على وسط حسابي موزون بلغ (3.93) بانحراف معياري (1.23). ولقد جاءت مهارات التفكير الاستراتيجي المركبة بالمرتبة الأولى من إذ أهميتها النسبية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، تلتها في المرتبة الأخرى مهارات التفكير الاستراتيجي الأساسية. تدل النتائج أعلاه على امتلاك منتسبي الشركة قيد الدراسة لمهارات التفكير الاستراتيجي الأساسية والمركبة مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة ثالثاً. اختبار فرضية البحث

(تُسهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن نظرية تعدد المستويات والأداء المنظمي المستدام). ولقد تفرع عن الفرضية أعلاه ثلاث فرضيات فرعية، وهي :-

1. تُسهم مهارات التفكير الاستراتيجي (ST) في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن مستوى الفرد (IN) ومتغير الأداء المنظمي المستدام (SOP).
2. تُسهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن مستوى المجموعة (G) ومتغير الأداء المنظمي المستدام.
3. تُسهم مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن مستوى المنظمة (O) ومتغير الأداء المنظمي المستدام.

ومن أجل اختبار الدور الوسيط لمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي استخدم الباحث طريقة (Baron & Kenny:1986:1176) فضلاً عن البرنامج الإحصائي (AMOS) من أجل معرفة التأثيرات غير المباشرة للمتغيرات المعتمدة ضمن إطار نظرية تعدد المستويات (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة)، ويبين الجدول الآتي المسارات الانحدارية، ومقدار التأثير غير المباشر لكل مسار على الأداء المنظمة المستدام .

جدول (8) التأثير غير المباشر لمتغيرات نظرية تعدد المستويات على الأداء المنظمي المستدام من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي

ت	المسار الانحداري	التأثيرات غير المباشرة	مستوى معنوية الأثر غير المباشر
1	SOP ← ST ← IN	0.289	معنوي بمستوى 5%
2	SOP ← ST ← G	0.011	غير معنوي
3	SOP ← ST ← O	0.60	معنوي عند مستوى 1%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه ما يأتي :

- 1- بلغت القيمة التأثيرية غير المباشرة للمسار الانحداري الأول (من مستوى الفرد إلى الأداء المنظمي المستدام مروراً بمهارات التفكير الاستراتيجي) (0.289)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%)، وهذا يدل أن هناك تأثير غير مباشر جزئي (كون القيمة لم تكن صفر) ومعنوي للمتغيرات المعتمدة ضمن مستوى الفرد (النماذج الذهنية) على الأداء المنظمي المستدام، وهو ما يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى .
- 2- بلغت القيمة التأثيرية غير المباشرة للمسار الانحداري الثاني (من مستوى المجموعة إلى الأداء المنظمي المستدام مروراً بمهارات التفكير الاستراتيجي) (0.011)، وهي قيمة غير معنوية، وهذا يدل أن هناك تأثيراً غير مباشر جزئي (كون القيمة لم تكن صفر) موجب ولكنه ضعيف وغير معنوي للمتغيرات المعتمدة ضمن مستوى المجموعة (التنوع في بيئة العمل، صراع المهمة، صراع العلاقات) على الأداء المنظمي المستدام. أن ضعف الأثر غير المباشر أعلاه ربما يعود للعلاقة السالبة بين متغيرات الأداء المنظمي المستدام وعناصر المجموعة وهي (صراع المهمة وصراع العلاقات)، وهو ما يبين عدم التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأخرى
- 3- بلغت القيمة التأثيرية غير المباشرة للمسار الانحداري الثالث (من مستوى المنظمة إلى الأداء المنظمي المستدام مروراً بمهارات التفكير الاستراتيجي) (0.60)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، وهذا يدل أن هناك تأثير غير مباشر جزئي (كون القيمة لم تكن صفر) إيجابي ومعنوي للمتغيرات المعتمدة ضمن مستوى المنظمة (إشراك الإدارة الوسطى، الهيكل التنظيمي العضوي، نظام المكافآت والحوافز والتعويضات) على الأداء المنظمي المستدام، وهو ما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

تبين نتائج التحليل أعلاه صحة الفرضية الرئيسية الثامنة بنسبة (66%).

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات

- 1- دعمت النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات في الجانب التطبيقي الجانب النظري من أن أي ظاهرة منظمية تخضع لتأثيرات مختلفة ضمن المستويات التنظيمية المختلفة، بعضها قد يدفع باتجاه تعزيز العلاقة بين مختلف الظواهر المنظمة أو قد يحصل العكس. فقد بينت النتائج اعتقاد أفراد عينة الدراسة بأهمية مستوى الفرد في مجال التأثير في مستويات الأداء في الشركة عينة الدراسة، يليه من إذ الأهمية العوامل التنظيمية ضمن مستوى المنظمة وأخيراً حلت العوامل التنظيمية ضمن مستوى المجموعة في المرتبة الأخيرة من إذ اعتقاد العينة بأهميتها في مجال التأثير في الأداء المنظمي المستدام من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي. ويستدل من النتائج أيضاً إن الشركة تعاني من حالة من الصراع المدرك بين أفرادها سواء كان سعيد العمل أم العلاقات الشخصية وهذا ما يؤثر سلباً على الأداء المنظمي المستدام وهو ضعف العلاقة بين مستوى المجموعة بشكل عام والأداء، وسلبية العلاقة بين كل من صراع المهمة وصراع العلاقات من جهة والأداء المنظمي المستدام من جهة أخرى.

- 2- اتفق أفراد عينة الدراسة إن الأولوية الأولى لدى الشركة هي تنمية ثقافة الأداء المستدام فيها، الأمر الذي سينعكس على تنمية الاهتمام بالمحور البيئي ثانياً، ثم الاهتمام بالمحور الاجتماعي.
- 3- اتجهت عينة الدراسة في إجاباتها نحو تعزيز فكرة أن تبني مهارات التفكير الاستراتيجي المركبة (المهارات الموجهة نحو الخارج) هو الأقدر على تحقيق تفوق مهارات التفكير الاستراتيجي، إذ يتضح من الجانب التطبيقي للدراسة أن هناك ميلاً لدى أفراد العينة نحو أبعاد تلك المهارات على حساب مهارات التفكير الاستراتيجي الأساسية (المهارات الموجهة نحو الداخل)، وهذا يدل على تأثير عينة الدراسة بهذه المهارات عند استخدامها لمهارات التفكير الاستراتيجي في حل المشاكل التي تواجهها
- 4- أشارت نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الأثر غير المباشر للمتغيرات المعتمدة ضمن نظرية تعدد المستويات إلى ثبوت مساهمة مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المعتمدة ضمن هذه النظرية والأداء المنظمي المستدام بشكل جزئي وبنسبة (66%) وذلك لثبوت أن العلاقة التأثيرية غير المباشرة بين مستوى المجموعة والأداء المستدام بوجود مهارات التفكير الاستراتيجي كانت ضعيفة وغير معنوية، وهذا يدل على أن الصراع (سواء كان على مستوى المهمة أو العلاقات) ليس له تأثير سلبي مباشر وإنما يسهم أيضاً في تشويه العلاقة وسلبيتها بين إي متغير مستقل تابع وأي متغير وسيط (بغض النظر عن كونه مهارات تفكير استراتيجي أو غيرها).

ثانياً. التوصيات

- 1- النماذج الذهنية هي عبارة عن تصورات مكتنزة داخل عقول الأفراد، تكونت تلك التصورات بناء على تجارب وقراءات واجتهادات معينة، ومن ثم يمكن للشركة ومن خلال برامج توجيهية وإرشادية معينة يشرف عليها أفراد مختصين بعلم النفس أن تؤثر في تلك النماذج بالشكل الذي يحقق مصلحتها.
- 2- تعاني الشركة ارتفاع في معدل صراع المهمة، الأمر الذي أثبت التحليل الإحصائي تأثيره السلبي المباشر وغير المباشر على الأداء المنظمي المستدام، وهذا يتطلب من الشركة العمل وبكل جدية لحل مثل هكذا صراعات مضرّة، وعدم تركها تستفحل.
- 3- لضمان تنشيط كل من القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي يجب على الشركة أن تنشط وتسهل عملية الاتصال بين أفراد المنظمة، وأن تسمح لهم باتخاذ بعض القرارات التي يرون أنها تسهل وتزيد من فاعلية تحقيق الهدف، وأن تترك لهم حرية اختيار أسلوب التنفيذ، خاصة مع تقبل المنتسبين لتحمل مسؤولية قراراتهم وعدم خشيتهم الوقوع في الخطأ.
- 4- ينبغي على الشركة خاصة في الوقت الراهن أن تعمل على تعزيز التوجه الذي كشفتته الدراسة لدى منتسبيها من إدراك أن مهارات التفكير الاستراتيجي المركبة (التي تتعامل مع البيئة الخارجية) هي الأكثر قدرة حالياً على تحقيق الأداء المنظمي المستدام، وذلك من خلال التدريب والتطوير وإشراكهم في الدورات سواء داخل أو خارج البلد.
- 5- ينبغي على الشركة أن تصمم برامج الاختيار والتعيين لديها بإذ تحقق استقطاب الموهوبين الذين يتمتعون بمهارات التفكير الاستراتيجي، وأن يتم العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- 6- بهدف تشجيع مهارات التفكير الاستراتيجي لدى المنتسبين يمكن طرح مشاكل معينة تعاني منها الشركة على المنتسبين والطلب منهم الإسهام في حلها من خلال مسابقة تشترك فيها كل المعامل التابعة لها. ويتم منح جوائز قيمة لأصحاب الحلول الأفضل.
- 7- بينت النتائج وجود توجه قوي لدى الشركة تجاه تنمية ثقافة الأداء المستدام، لذلك يجب على الشركة الاستفادة من هذا التوجه وتعزيزه من خلال الممارسات المختلفة مثل إقامة منافسات بين المصانع التابعة لديها للتباري على لقب (المصنع المستدام لهذه السنة).
- 8- العمل على تشجيع تعشيق الشركة مع المجتمع المحلي من خلال مد جسور الثقة والروابط الاجتماعية، ومحاولة معرفة حاجات هذا المجتمع ومناقشة كيفية مساهمة الشركة في تلبيتها.
- 9- ضرورة إدراك الشركة لأهمية إدامة مهارات التفكير الاستراتيجي لدى العاملين فيها من خلال التدريب والتطوير..
- 10- ضرورة دعوة الباحثين في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات والمعاهد لغرض إجراء الدراسات والبحوث التي يمكن إن تطور جوانب العمل في الشركة ولمختلف الجوانب.

References

First : BOOKS

1. Chatman, J.A., Bell, N.E. and Staw, B.M. (1986), "The managed thought: the role of self-justification and impression management in organizational settings", in Sims, H.P. and Gioia, D.A. (Eds), *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
2. DeNisi, A. S. (2000). *Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis*. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*, (p.121-156). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, 1st ed. Gabriola Island: Chapstone Publishing.
4. Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995). *"Multivariate Data Analysis with Readings"*, 4th ed. USA: Prentice Hall.
5. House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 71-114). Greenwich, CT: JAI Press.
6. King, N. and Anderson, N. (1995). *Innovation and Change in Organizations*, Routledge, London.
7. Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory,*

- research, and methods in organizations (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
8. Laszlo, Cris (2003). *The sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance*. Published in cooperation with the sustainable value foundation.
 9. McKiernan, P. (1996). *Historical evolution of strategic management*, I. Dartmouth: Aldershot.
 10. McShane, Steven L. & Glinow, M. (2008). *Organizational Behavior*. 4th ed. McGraw-Hill/Irwin.
 11. Mintzberg, H. A. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free press, New York.
 12. Mumford, Michael & Hunter, Samuel T. (2005). *Innovation in organization: A multi-level perspective on creativity*. In Dansereau, F., Yammarino, F. *Multi-level issues in strategy and methods*. Vol. 4, Elsevier.
 13. Ned, Herrmann (1988). *The Creative Brain*. Brain Books.
 14. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
 15. Roosevelt, R. (2006). *Building on the promise of diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. USA.
 16. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., N., Bien, Mary (2010). *Organizational Behavior*. 11th ed. John Wiley & Sons, Inc.
 17. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
 18. Wootton, S., & Horne, T. (2010). *Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and markets*, 3rd ed. Kogan Page Limited.
 19. World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future*. Oxford, UK: Oxford University Press.
 20. Wruck, Karen Hopper (2000). *Compensation, Incentives and organizational change: Ideas and evidence from theory and practice*. Chapter 13 in *Breaking the Code of Change*, Michael Beer and Nitin Nohria, editors Harvard Business School Press, Boston.
- Second : Journals & Periodicals**
21. Alsaaty, F., M. (2007). *Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities* Journal of Business & Economics Research, Vol. 5, No. 2.
 22. Amason, A. C. (1996). *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams*. Academy of Management Journal, Vol. 39.
 23. Aritzeta, A., Ayestaran, S. and Swailes, S. (2005) „Team role preference and conflict management styles“, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 16, No. 2.

24. Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A. & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, Vol. 23, No.4.
25. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency, *Management Decision*, Vol. 39, No.1.
26. Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5.
27. Celani, Anthony & Singh, Parbudyal (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, Vol. 40 No. 2.
28. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and
29. De Dreu, C.K.W. and Van Vianen, A.E.M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22.
30. DeChurch, L.A. and Marks, M.A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *The International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.1.
31. Dereli, C. (2007). The developing environment for strategy formation in smaller local authority. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No. 5.
32. Desivilya, H., & Yagil, D. (2005). The role of emotions in conflict management : The case of work teams. *The International Journal of Conflict Management*, Vol.16, No.1.
33. Eccles, G. R., I. Ioannou, and G. Serafeim. (2011). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. In Harvard Business School. November.
34. Epstein, M. & Wisner, M. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental quality management – Winter*.
35. Epstein, M. & Roy, M. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long range planning*, Vol.34.
36. Fairfield, K., Harmon, J., Behson, S. (2011). Influences on the Organizational Implementation of Sustainability: An Integrative Model. *Organization Management Journal*, Vol. 1, No.17.
37. Fairholm, M. & Card, M. (2009). Perspectives of strategic thinking: From controlling chaos to
38. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association With Strategic Type: A research Note *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue.
39. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No.4.
40. Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance *Journal of Management Studies*, Vol.34, No.3.

41. Goldman EF.(2007). Strategic thinking at the top. Sloan Management Review,Vol.48,No.4.
42. Graetz, Fiona (2002). Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Toward Understanding the Complementarities. Management Decision,Vol.40,No. 5.
43. Heracleous, L.(1998). Strategic Thinking or Strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 31, No. 3.
44. Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. Academy of Management Journal,Vol. 50,No.6
45. Jayne, M. E. A., & Dipboyle, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. Human Resource Management, Vol. 43,No.4
46. Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup
47. Jehn, K.A. & Chatman, J.A. (2000).The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. International Journal of Conflict Management, Vol. 11,
48. Jehn, K.A. (1995).A multimethod examination of detriments of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, Vol. 40.No.2.
49. Jehn, K.A.(1994).Enhancing effectiveness : An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict.International Journal of Conflict Management, Vol.5,No.3.
50. Klein, K.J., Dansereau, F., & Hall, R.J.(1994). Level issues in theory development ,data collection and analysis. Academy of Management Review, Vol. 19.
51. Klein,K.J.& Kozlowski,S.,W.(2000).From micro to meso:Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research.Organizational research methods,Vol.3,No.3.
52. Klein,K.J.,Tosi,H.,JR.Albert(1999).Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. Academy of management review, Vol.24,No.2.
53. Labuschagne, C., Brent, A.C. and Van Erck, R.P.G. (2005).Assessing the sustainability performances of industries . Journal of Cleaner Production, Vol. 13.
54. Lawler, Edward (1995).The new pay: A strategic Approach. Compensation and benefits review,Vol.27,No.4.
55. Liedtka, J. M. (1998b). Linking strategic thinking with strategic planning. Strategy and Leadership,Vol.26,No.4.
56. Liedtka, J M. (1998a).Strategic Thinking: Can it be Taught. Long range Planning, Vol. 31,No.1.
57. Luscher,L.,& Lewis,M.,W.(2008).Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 2.

58. Marcum, W.,J.(2009). Mental models for sustainability. The Bottom Line: Managing Library Finances
 59. McCauley,Dan(2012).Strategic thinking: providing the competitive edge. Small wars journal, February.
 60. Newton,J. & Bcee,P.(2009).Integrating the natural step element into environmental management systems. Applied research and practice ,Vol.9.
 61. O'Regan, N., Hughes, T., Tucker, J. and Collins, L.Tucker,J. (2010) Strategic thinking in family businesses.Strategic change journal,Vol.19.
 62. O'Shannassy, T.(2003). 'Modern strategic management: balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders', Singapore Management Review, Vol. 25, No. 1.
 63. Porter, M. (1996).What is strategy?. Harvard Business Review, November–December.
 64. Rook,Laura(2013).Mental models:arobust definition. The Learning Organization,Vol. 20 No. 1
 65. Simons, S.,M.& Rowland,K.,N.(2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. Journal of Technology Management & Innovation,Vol.6,No.3.
 66. Simons, T., Pelled, L.H. and Smith, K.A. (1999), “Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams”, Academy of Management Journal, Vol. 42.
 67. Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. Academy of Management Review,Vol. 36,No.2.
 68. Switzer,M.(2008). Strategic Thinking in Fast Growing Organizations. Journal of Strategic Leadership, Vol. 1,No. 1.
 69. Wang, L. and Lin, L. (2007).A Methodological Framework for the Triple Bottom Line Accounting and Management of Industry Enterprises. International Journal of Production Research, Vol. 45, No. 5.
 70. Warren ,Gail Steptoe, Howat, Douglas & Hume, Ian.(2011). Strategic thinking and decision making: literature review. Journal of Strategy and Management,Vol. 4, No. 3.
 71. Welcomer S, Cochran P, Rands G, Haggerty M.(2003). Constructing a web: effects of power and social responsiveness on firm–stakeholder relationships. Business and Society,Vol.42,No.1.
 72. Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. Journal of Management, Vol. 34,No.6.
- Third: Thesis's & Dissertations
73. Eriksson, Tobias (2011). Reward Systems and Incentives in a Project Based Organization. Thesis submitted to Chalmers university of technology.

74. Henden,Gisle(2004). Intuition and its Role in Strategic Thinking. Unpublished Dissertation, submitted to BI Norwegian School of Management.
 75. Jelenc,L.(2008). The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice. Unpublished Dissertation, University of Ljubljana.
 76. Kim, Hyo Sook (2005). Organizational structure and internal communication as antecedents of employee-organization relationship in the context of organizational justice: A multilevel analyses. Dissertation submitted to the Graduate School of the University of Maryland.
 77. Turan,F.K.(2010).A quantitative decision model towards maximizing organizational sustainabeety.Unpublished dissertation submitted to university of Pittsburgh.
- Forth: Reports, Studies, Working papers & Conferences**
78. Ferguson, David, L.(2009). Measuring Business Value and Sustainability Performance. Doughty center, School of management ,Cranfield university.
- Fifth: Internet**
79. Bogda, Ginger Lapid(2004). Diversity and Organizational Change. Available at www.bogda.com.
 80. Hahn,Tobias & Scheermesser,Mandy(2005). Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. (in press).Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/csr.100.
 81. O'Shannassy, T.(1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualization. ISSN 1038-7448, No. WP 99/21,November.