



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS  
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS  
UNIVERSITY OF KARBALA



## خفة الحركة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء المستدام

"دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب"

AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON SUSTAINABLE PERFORMANCE

"AN ANALYTICAL STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES OF THE STATE COMPANY FOR GRAIN TRADE"

أ.م.د سحر عباس حسين الزيايدي

SAHAR ABBAS HUSSEIN AL-ZIYADI

كلية الادارة والاقتصاد\_ جامعة كربلاء

[Sahar.a@uokerbala.edu.iq](mailto:Sahar.a@uokerbala.edu.iq)

حسين اسماعيل حسين الذبحاوي

HUSSEIN ISMAIL AL-HUSSEINI

كلية الادارة والاقتصاد\_ جامعة كربلاء

[hussienalhussieny1974azz@gmail.com](mailto:hussienalhussieny1974azz@gmail.com)

### المُستخلص

يهدف البحث إلى اختبار علاقة تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام كمتغير معتمد في الشركة العامة لتجارة الحبوب، انطلاقاً من أهمية موضوع البحث في المنظمات العامة والتأثير الذي تمتلكه تلك المنظمات في المجتمع، أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث الحالي، عن طريق جمع البيانات من عينة البحث مدير من الأقسام والشعب والوحدات بلغ عددها (269) مستجيباً، بالاعتماد على استمارة الاستبانة التي ضمت (21) فقرة أعدت وفق مقاييس جاهزة لدراسات أجنبية وعربية، مدعومة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في جمعها. أذ أعتمد الباحث على أدوات التحليل الاحصائي المناسبة والمتوفرة في برنامجي SPSS و Amos لاختبار فرضيات البحث الرئيسية.

وقد خرج البحث بجملة من النتائج من أهمها تعاضم تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام ويوصي البحث بضرورة تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في الشركة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الاستراتيجية، الأداء المستدام، الشركة العامة لتجارة الحبوب.

\*بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة : الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاصلية والاداء المستدام

## Abstract

This study aimed to test the relationship of the impact of strategic agility on sustainable performance as a variable in the General Company for Grain Trading, based on the importance of the subject of study in public organizations and the role that those organizations have in society, the researcher adopted the descriptive and analytical approach in achieving this thesis, through data collection From a sample of director of departments, divisions and units, the number reached (269) respondents, based on the questionnaire form that included (21) items prepared according to ready-made standards for foreign and Arab studies, supported by personal interviews and field observations as tools to assist in their collection.

The study started from a purely problem represented by the main question: What is the role of strategic agility in the sustainable organizational performance of the General Company for Grain Trade? The researcher relied on the appropriate statistical analysis tools available in the SPSS and Amos programs to test the main study hypotheses.

The study came out with a set of conclusions, the most important of which is the magnitude of the impact of strategic agility on sustainable performance. The study recommended the necessity of enhancing strategic agility in the researched company.

Key Words: Strategic Agility, Sustainable Performance, General Grain Trading Company.

Key words: agility, sustainable performance, the General Grain Trading Company.

## المقدمة

لا يخفى على المتتبع لبيئة الأعمال وجود مجموعة من العوامل و التعقيدات و التغيرات والتطورات التكنولوجية والمعرفية والتي بتأثيرها سببت التعقيد وعدم التأكد والديناميكية للعوامل المحيطة بها ولا سيما الخارجية والمتمثلة بالمحددات سواء كانت السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية مما يفرض على المنظمة تبعات وآثار ليس على المدى القريب فقط بل والبعيد أيضا ، مما يرغم المنظمة على تغيير بوصلة الأداء من الاهتمام بالإداء المالي التقليدي الى الأداء المستدام ، والذي يحمل في جنباته الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي. ولأن خفة الحركة الاستراتيجية تعد إحدى أهم القدرات التي تساعد المنظمات على الاستجابة لهذه المواقف المتغيرة والسريعة، عن طريق رؤية واضحة، واختيار جيد للأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة. بوصفها قدرة المنظمة على البقاء مرنة وسريعة ومنفتحة على كل ما هو جديد في بيئة الأعمال ومستعدة لإعادة تقييم خياراتها السابقة وضبط المسار على ضوء التطورات الجديدة للمحافظة على ديمومتها ونجاحها. ومن الأهمية بمكان تبني المتغيرات المتمثلة بخفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام في الشركات العراقية وخاصة القطاع التجاري لتحقيق أداء مستدام يحافظ على وجود وديمومة عمل تلك الشركات.

اشتمل هيكل البحث على أربعة مباحث ، تناول المبحث الأول فقرتين ركزت على أربعة موضوعات ، تناولت الأولى فقرتين ركزت على بعض الدراسات السابقة لبعضها علاقة بمتغيرات البحث ، بينما خصصت الثانية لمنهجية البحث ، أما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث ، و المبحث الثالث فكان لتحليل وتفسير نتائج البحث واختبار فرضياته. وأما المبحث الرابع أُختتم بالاستنتاجات التي توصل إليها البحث.

## المبحث الاول

## منهجية الدراسة

## أولاً: مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في ما لاحظته الباحث من ظروف وبيئة العمل ( الشركة العامة لتجارة الحبوب ) ، وخبرته الميدانية في بعض أقسامها، كونه موظف في وزارة التجارة ، وملاحظاته لواقع عملها، لذلك كانت هناك مجموعة من الدوافع البحثية التي تكمن في الحيز الفكري والتطبيقي شكلت الدافع وراء هذا البحث.

وطرح بعض الأسئلة ، حيث يمكن تحديد مشكلة البحث بسؤال رئيس مفاده: ما تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الأداء المستدام للشركة العامة لتجارة الحبوب ؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:-

- 1- ما مستوى توافر أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- 2- ما مستوى الاستدامة في أداء المنظمة المبحوثة.
- 3- ما العلاقة والتأثير بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام.

## ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

تتبع أهمية الشيء من مستوى الحاجة له في معالجة أو تعزيز وضع ما في مجال معين. وهنا تستمد الدراسة أهميتها عن طريق طبيعة وشمولية المتغيرات المراد تسليط الضوء عليها وما يتعلق بها من عناصر الدراسة الاخرى، فضلاً عن ما ينتج عنها من نتائج وآثار تخص المنظمة المبحوثة، ومدى وجود تلك الآثار من عدمه في عينة الدراسة، و لتزايد الاهتمام بالمتغيرات السلوكية المؤثرة في أداء المنظمة لارتباطها بمجمل الأنشطة والمهام التنظيمية ومن ثم المنظمات عرضة لارتفاع تكاليفها نتيجة انخفاض أدائها بشكل عام وبالنتيجة انعكاسه البديهي على طبيعة العلاقة بين المنظمة و أصحاب المصالح، فمن الجدير بالاهتمام دراسة مثل هذه المتغيرات السلوكية ومعرفة مستوياتها وماهية متغيراتها التي قد تسهم في الحد من تأثيرها السلبي وتعزيز الإيجابي منها. ولكون متغيرات الدراسة الحالية من المتغيرات السلوكية والتنظيمية والتي لها تأثيراً فاعلاً في المنظمات، لذا تحقق الدراسة ما يأتي:-

## 1- الأهمية العلمية

أ- يستعرض منظورات لها واقع وحيز كبير في الفكر الاداري والمتجذرة في مجالات إدارية غاية في الأهمية لاسيما في مجال (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، والادارة الاستراتيجية )، تبدأ بخفة الحركة الاستراتيجية وتنتهي بالأداء المستدام، لتحقيق فرشة علمية لإدراك واضح الى مفاهيمها وأهدافها.

ب- يعد البحث إسهامه متواضعة من الباحث لأثراء المكتبة العراقية في مجال (خفة الحركة الاستراتيجية، والأداء المستدام)، والتي لم يجري دراستها سابقا عن طريق ربطها بحسب (حدود اطلاع وعلم الباحث ) فضلاً عن مساعدة الباحثين المستقبليين عند دراستهم لأحد متغيراتها.

## 2- الأهمية العملية

أ- تبرز أهمية الدراسة في اختيار قطاع يُعد مصدراً ورافداً مهماً لتوفير قوت الشعب وتحقيق الأمن الغذائي في بلدنا العراق.  
 ب- تأسيس وتقديم أطار علمي لأنموذج متكامل بحثت متغيراته بنظرة شاملة ومتكاملة امتدت من الأسباب وانعكست على النتائج فضلاً عن استعمال مقاييس وأدوات عالمية ومعول عليها واختبارها في المنظمات العامة عموماً وفي قطاع التجارة على وجه الخصوص وبما يعزز خفة الحركة الاستراتيجية في (الشركة العامة لتجارة الحبوب) وإمكانية إمام هذه المفاهيم التنظيمية فكرياً وعملياً للارتقاء بكفاءة وفاعلية هذا النوع من المنظمات.  
 ج- الوقوف على مستوى (خفة الحركة الاستراتيجية، والأداء التنظيمي المستدام) في الشركة العامة لتجارة الحبوب وإسهام النتائج العملية للدراسة وتوصياتها في إجراء بحوث علمية أعمق للمهتمين بهذا المجال و عن طرق الافادة من الدراسة في تطوير في تحسين أداء منظماتهم.

#### ثالثاً: أهداف البحث

يركز البحث الحالي بشكل أساسي على مجموعة من الأهداف التي يمكن تحديدها على النحو الآتي:

- 1- قياس العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام في المنظمة المبحوثة.
- 2- قياس تأثير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها في أداء المستدام.
- 3- قياس نوع وقوة الارتباط بين متغيرات البحث الحالية (خفة الحركة الاستراتيجية والأداء المستدام).

#### رابعاً: فرضيات البحث

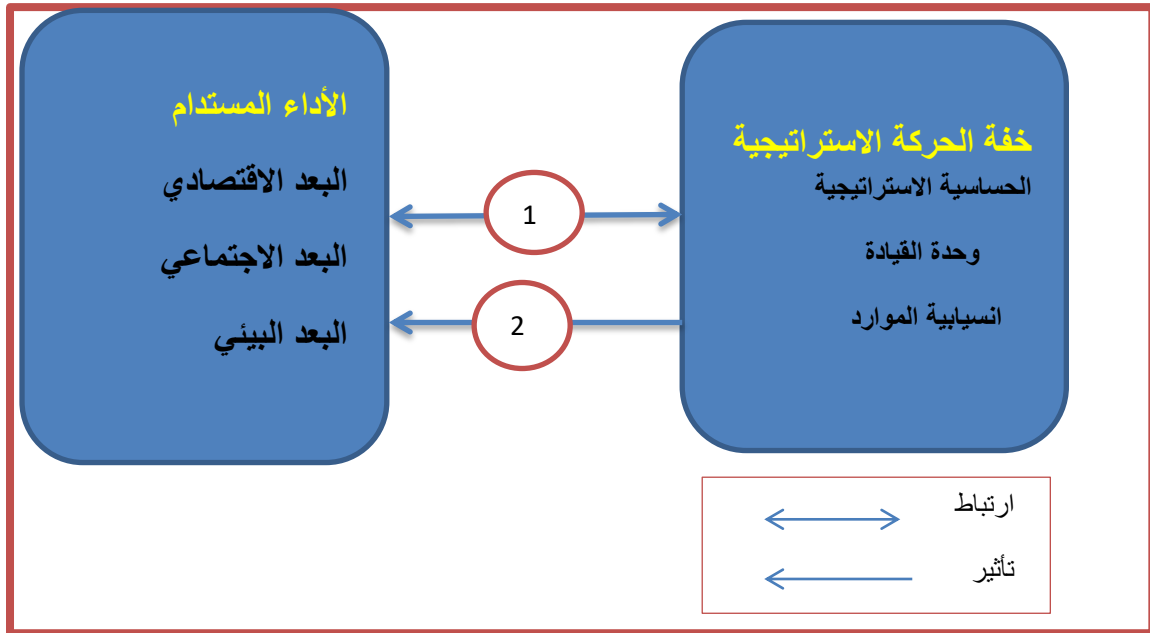
الفرضيات عبارة عن حلول مؤقتة ناجمة عن تكهن أو حدس يضعه الباحث كحل محتمل ومؤقت لمشكلة الدراسة أو الظاهرة المبحوثة يجري اختبارها بأساليب ووسائل متعددة ومختلفة للتأكد من صحتها أو نفي ذلك. ووفقاً لذلك قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية الآتية (سيقتصر الباحث هنا على ذكر الفرضيات الرئيسية تلافياً للإطالة وسيجري إختبار الأبعاد تفصيلاً في الجانب العملي).

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة بأبعادها والأداء المستدام بأبعاده.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير لخفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء المستدام ذو دلالة معنوية.

#### خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يعرض المخطط الفرضي فكرة البحث على شكل علاقات، ولترجمة مشكلة البحث وفق أطارها العملي وتحليل وتفسير النتائج المتمخضة عنها، بُني وفقاً للافتراضات المترشحة من الجدل المفاهيمي والفكري والطروحات النظرية ذات الصلة بموضوعات (خفة الحركة الاستراتيجية، والأداء المستدام) ودلالاتها والاستجابة المتوقعة لمعالجة مشكلة وتساؤلات الدراسة، وبما ينسجم مع منهج وأسلوب البحث واختبار طبيعة علاقات الارتباط

والتأثير الكامنة بين المتغيرات الرئيسية بأبعادها وكما يوضحه الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات الإدارية

سادساً: مجتمع وعينة أفراد البحث

أ- وصف مجتمع البحث

المجتمع هو جميع الوحدات موضع البحث، سواء كانت أفراداً أم أشياء أم قياسات... الخ، وفي هذا البحث يمثل المجتمع 900 فرداً يمثلون القيادات في الشركة العامة لتجارة الحبوب . بلغت عينة البحث (269) فرداً استناداً الى الجدول الاحصائي لـ (Krejcie & Morgan, 1970:608) إذ وزعت (269) استبانة استرجعت جميعها وكانت صالحة للتليل. أي بنسبة استرجاع 100%

ب- وصف أفراد عينة البحث

الفقرة الآتية ستختص بوصف أفراد عينة البحث

من نتائج الجدول ( 1 و 2 و 3 و 4) يتضح أن نتائج صفات افراد عينة البحث كآلاتي:

جدول (1) وصف عينة البحث

النسبة	التكرار	السمة
		النوع الاجتماعي
67. 2%	181	ذكر
32. 7%	88	أنثى
100%	269	المجموع

1- النوع الاجتماعي: إنَّ غالبية افراد عينة البحث هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (67. 2)، في حين بلغت نسبة الإناث (32. 7)، ما يعني أن نسبة الذكور في الشركة قيد البحث أكثر من الإناث. وقد يكون ذلك مرجعه لعدم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص عند التوظيف وسطوة المجتمع الذكوري.

## جدول (2) وصف عينة البحث

السمة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية		
30-25 سنة	39	14.5%
40-31 سنة	83	30.8%
50-41 سنة	79	29.3%
60-51 سنة	55	20.4%
61 فأكثر	13	4.8%
المجموع	269	100%

2- الفئة العمرية: شارته النتائج في الجدول الى أن النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (31-40) إذ بلغت (30.8%) بينما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (61 فأكثر) إذ بلغت (4.8%) من عينة البحث. أي إن الشركة تمتلك طاقة بشرية جيدة يمكن أن تعزز أداء الشركة إذا ما استثمرت بشكلٍ صحيح.

## جدول (3) وصف عينة البحث

السمة	التكرار	النسبة
التحصيل الدراسي		
إعدادية	19	7.1%
دبلوم	43	16%
بكالوريوس	186	69.1%
دبلوم عالي	6	2.2%
ماجستير	12	4.5%
دكتوراه	3	1.1%
المجموع	269	100%

3- التحصيل الدراسي: إن معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (69.1%) وكانت نسبة حملة شهادة الماجستير (4.5%) وهذا مؤشر جيد يوضح مدى الفرص المتاحة لإكمال المسار العلمي للعاملين ومن ثمّ توظيف هذه القدرات في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة.

## جدول (4) وصف عينة البحث

السمة	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة		
5-1 سنة	3	1.1%
6-10 سنة	32	11.9%
11-15 سنة	68	25.3%
16-20 سنة	79	29.3%
21- فأكثر	87	32.3%
المجموع	269	100%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على بيانات الاستبانة

4- سنوات الخدمة: يتضح من نتائج الجدول (4) أن النسبة الأعلى لسنوات الخدمة (16-20) و (21-فأكثر) كانت (61.6%) تلتها الفئة (11-15) بنسبة (25.3%) في حين كانت الفئة (1-5) قد حققت أدنى نسبة. وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة ممن يتمتعون بخبرة طويلة في مجال العمل.

## سابعاً: طرق وأساليب جمع البيانات وتحليلها

أعتمد الباحث على مسارين في تغطية موضوع البحث وهما:

1- الجانب الفكري: ويشمل بعض الأدبيات النظرية العربية منها والأجنبية التي أسهمت في رقد المنظور المعرفي لمتغيرات البحث بالإفادة من المعلومات المتوفرة في طيات الكتب والرسائل والأطاريح والدوريات والمواقع العلمية والاكاديمية على شبكة الأنترنت.

## 2- الجانب العملي التطبيقي وتضمن:

المقابلات: عززت البحث الحالية (بالمقابلات) التي اجريت قبل وبعد توزيع الاستبانة مع عدد من مديري الأقسام والشعب والوحدات في الشركة العامة لتجارة الحبوب الاستبانة مع بيئة المنظمة محلاً للبحث والاستفادة منها في صياغة المشكلة وتبني النماذج الخاصة بمتغيرات البحث .

ب. الاستبانة: أعتمد الباحث على (الاستبانة) كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات لتغطية الجانب العملي والوصول الى النتائج استخدام الباحث لمقياس (Likrt) الخماسي الذي يتدرج من المستويات الايجابية باتجاه السلبية بطريقة (1,2,3,4,5); (أنتق تماماً، أنتق، محايد، لا أنتق، لا أنتق تماماً) بالاعتماد على ملاحظات وآراء السادة الخبراء والمحكمين.

## ثامناً: ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية

## 1. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :

- أ- اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
- ب- التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
- ت- معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

## 2. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

- أ- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
- ب- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- ت- معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
- ث- الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.

## 3. الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي:

- أ- معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
- ب- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

وقد أُعتمدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الحاسوبية هي :

1.برنامج (SPSS V. 23).

2.برنامج (Amos V. 23).

3.برنامج (Microsoft Excel 2010)

## المبحث الثاني

## المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث

أولاً: خفة الحركة الاستراتيجية

1. مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

الجدول (5) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1.	(Clauss et al. , 2019:8)	القدرة على إعادة اكتشاف أو مراجعة استراتيجية المنظمة والمؤسسة بشكل ديناميكي مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال الخارجية
2.	(Arokodare et al. , 2019:4)	أسلوب استخدام المنظمة للرؤية الاستراتيجية والرشيده، وتوجيه الاستجابة الداخلية، وتوجيه الاستجابة الخارجية، وقدرة تكنولوجيا المعلومات، وقدرة الموارد البشرية لتحقيق الأداء المستدام.
3.	( Clifford Cohen, 2020:12)	عملية تمكن المنظمات من فهم التهديدات البيئية من خلال التخطيط ، بدلاً من صياغة سلسلة من الاستراتيجيات بناءً على الموقف وتنفيذ هذه الاستراتيجيات بفعالية وسرعة.
4.	(Nurjaman et al. , 2021:968 )	أنشطة المنظمة وقدراتها على التكيف مع مختلف الاحتمالات لتحسين الأداء المستدام.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة

## 2. أهمية خفة الحركة الاستراتيجية

وفقاً لـ (Morgan & Page, 2008:156) ، فإن مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغير هو خفة الحركة الاستراتيجية، والتي تعرف بأنها القدرة على إحداث تغييرات مفاجئة من أجل الاستفادة من الفرص المتغيرة في السوق. و كما أنها القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب للعملاء المناسبين ومن ثم توفير مثالي للوقت والجهد والكلف إضافة إلى إمكانية الاستثمار في الفرص بدلاً من تجاهلها. وتجدر الإشارة إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية لا تعني عدم وجود استراتيجية بالمعنى التقليدي، ولكن تفاعل أفضل مع البيانات والتغيرات البيئية (خاصة التغييرات قصيرة المدى) لتوفير رؤية واضحة تستند إلى وقت ومساحة التفاعل. بدلاً من التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وإطار عام لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ، بدلاً من الفصل بينهما ( Kumkale, 2016:119). ويتفق كل من

(Alsharah, 2020; by Ruth Young, 2008; Hussain et al. , 2018; Ojha, 2008)

خفة الحركة لاستراتيجية هي الوسيلة لإدارة التغيير وتقليل المخاطر البيئية لمساعدة المنظمات على تحقيق ما يأتي:  
أ. ميزة تنافسية، إذ إنّ المنظمات التي تعمل في أسواق شديدة التقلب ينبغي أن تكون أكثر مرونة ونشاطاً للتفاعل مع هذه الأسواق ومن ثمّ اكتساب ميزة تنافسية.

ب. تمكين المنظمة من التنبؤ بالظروف المستقبلية والتعديل السريع للعمليات والإجراءات والموارد حسب الموقف بما يضمن تقليل الكلف واغتنام الفرص.



ج. العمل المشترك لزيادة التنافسية عبر توحيد الرؤى وتهذيب الاهداف وفق جدول الاولويات.

### 3- أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

اذ نستعرض ضمن هذه الفقرة توضيح مفصل لكل بعد من أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وفق نموذج (Doz & KOSONEN, 2008)

#### أ. الحساسية الاستراتيجية

يصف (AUDRAN, 2011:46) الظاهرة نفسها على أنها قدرة المنظمة على تحديد الفرص التي تطرحها البيئة واغتنامها بشكل مستمر أسرع من المنافسين. وتعني الحساسية الاستراتيجية الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء والابتكارات عبر إنشاء العلاقات والمحافظة عليها مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة.

والحساسية الاستراتيجية تعني البحث عن اتجاهات وابتكارات جديدة حتى عندما لا تدعم الاستراتيجية الحالية وتتطلب تغييرات جذرية. أذ، "لا يمكن أن تكون هناك حساسية دون التعرض للمثير"، ويسترسل بأن البصيرة تنتج من الاتصال وشبكة غنية من التفاعلات الإبداعية. و يضيف (JUNNI ET AL. , 2015:5) يعد وضع الاستراتيجيات المشتركة، أي مشاركة السيناريوهات والأفكار والاقتراحات الرئيسة حول الأسواق المستقبلية والتقنيات والمنافسة وتعظيم تبادل المعرفة مع مختلف أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية في خلق حساسية استراتيجية.

يعمل القادة على تحليل التطور المحتمل لبيئة الأعمال من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات التي تسببها الاتجاهات الناشئة في الوقت المناسب، والتعامل معها بشكل مناسب. هذه مجموعة من الممارسات التي تمكن الشركة من تحقيق أداء متفوق وزيادة مكانتها في السوق في المستقبل (ROHRBECK & KUM, 2018:107)

#### ب. وحدة القيادة (الالتزام الجماعي)

ويشير (SAJDAK, 2015:23) وحدة القيادة تتضمن قدرة الفريق الأعلى على اتخاذ قرارات جريئة بسرعة أذ تسمح وحدة فريق القيادة بالتوصل الى القرارات بسرعة البرق بمجرد فهم الموقف الفلكي وتحديد الخيارات التي يفتحها أو يغلقها بشكل جماعي. وتعد وحدة القيادة (الالتزام الجماعي) وسيلة لكبار المسؤولين التنفيذيين لتقاسم المسؤولية المدفوعة بالتغيير بشكل جماعي ودعم الأفراد في أعمالهم الإبداعية وهو يمثل ولاء الأفراد وتمسكهم بالمنظمة وأهدافها وقيمها. و يساعد ذلك المنظمة على سرعة التكيف والتميز و الإبداع في صياغة القرارات وبالنتيجة التميز في تحقيق الأداء المستدام. (ALSHARAH, 2020:32) ولا فائدة تذكر للحساسية الاستراتيجية دون الالتزام الجماعي، أي اتخاذ القرارات مع فريق الإدارة بأكمله بحيث يلتزم جميع أعضاء الفريق في النهاية بالنجاح الجماعي بدلاً من الترويج لأعمالهم الشخصي. ويرى (CLAUSS ET AL. , 2019:9) أن وحدة القيادة (الالتزام الجماعي) تشير الى خصائص الاستجابة الإدارية، بما في ذلك اتخاذ قرارات سريعة وجريئة، بدعم من فريق الإدارة العليا بأكمله دون تدخل صراعات القوة السياسية الفردية. في البيئات سريعة التغير، يعد التوقيت ضرورياً، ومن ثم يجب على كبار قادة الشركة التعاون والالتزام الجماعي بالمشاريع الجديدة والمحفوفة بالمخاطر التي تعزز مؤشر كفاءة الأداء والاستدامة لتحقيق مثل هذا الالتزام يتطلب التوزيع الفعال للمعلومات والحوارات المستمرة التي تتوافق مع أدوار أعضاء فريق القيادة.

#### ج. انسيابية الموارد

بدون تحقيق السيولة للموارد، تظل الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي عديم الفائدة، سيولة الموارد: هي القدرة على نقل الموارد بمرونة من مكان الى آخر حسب الحاجة (SANTALA, 2009:51)، فإن المطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من الوحدات المستقلة، وملاك من المديرين العاميين الذين يمكن نقلهم عبر الوحدات، والسيطرة المركزية للشركات على الموارد الرئيسة، والعمليات المنظمة لتقليل الاستثمارات أو بيع الوحدات ويمثل التحدي الأكبر في القيام بذلك هو أن معظم الموارد مرتبطة ببعض

الوظائف، وقد يكون من الصعب إعادة تخصيص هذه الموارد، خاصة عندما يكون ذلك لشيء آخر غير الأعمال الأساسية التقليدية - وهذا يتعلق بالإفراط في تمويل الأعمال التجارية و من أجل التغلب على هذا التحدي، تحتاج الإدارة الى بناء قراراتها على معايير عقلانية وليست عاطفية أو سياسية، والاستثمار بكثافة في الفرص الواعدة ، وتقييد الاستثمار في الأعمال الأساسية (OFOEGBU & AKANBI, 2012:155) وحسب (XING ET AL. , 2020:5) ، تحتاج الشركات الى مشاركة بيانات السوق المفصلة وموثوقة المصدر في الوقت المناسب .

## ثانياً: الأداء المستدام

### 1. مفهوم الأداء المستدام

يشير (Sousa-Zomer & Cauchick-Miguel, 2019:1) أن الأداء المستدام للمنظمة هو مفهوم متعدد الأبعاد لا يمكن تقييمه بشكل مباشر ، ويجب تقييم مجموعة من المؤشرات. لذلك، يقدم البحث الحالي ممارسات مستدامة شائعة الاستخدام في المنظمات. ولوقوف أكثر على مفهوم الأداء المستدام يعرض الجدول بعض اسهامات الباحثين وكالاتي :

### جدول رقم (6) بعض المفاهيم للأداء المستدام

ت	الباحث والسنة	الأداء المستدام
1	(الزيادي, 2019: 80)	تتمتع المنظمة بالقدرة على تطبيق الاستراتيجيات واستخدام الموارد على المدى القصير والطويل الأجل والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتلبية رغبات واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.
2	(Purvis et al., 2019: 690)	قدرة المنظمة على الوصول الى أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع الحفاظ على استمرارية نشاطها، ويتجسد ذلك من خلال تضافر جهود جميع مكوناتها داخليا و خارجيا.
3	(De et al., 2020: 3)	إمكانية تطوير استراتيجيات وممارسات تمكن المنظمة من تحقيق رغبات وحاجات أصحاب المصلحة حاليا ومستقبلا عن طريق استثمار متوازن للموارد في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.
4	(Al-Shdifat et al., 2021: 767)	الإدارة المسؤول عن تغييرات في استراتيجيات وأهداف المنظمة ، وغالبًا ما تتجاوز هذه التغييرات الاعتبارات المالية الحالية أو مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات للمساهمة في التقدم الاجتماعي نحو كوكب أكثر مساواة وازدهارا.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها.

### 2 - أهمية الأداء المستدام

في السنوات الأخيرة ، أصبحت الاستدامة ذات أهمية متزايدة في البيئة التنظيمية. بغض النظر عما إذا كان الدافع هو ضغط أصحاب المصلحة ، أو المخاوف الاجتماعية والبيئية ، أو الإشراف الحكومي أو الفوائد الاقتصادية ، فإن معظم قادة ومديري المنظمات يدركون أهمية صياغة استراتيجيات وأنشطة التنمية المستدامة. (Epstein & Buhovac, 2010:302). وتتجلى منفعة وأهمية لأداء المستدام بمقدار تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصالح أذ تنص نظرية أصحاب المصلحة

(Harrison et al. , 2019:41) و يُفسر (Lemgo, 2020:4) الاستدامة هي الرؤية طويلة الأجل لمنظمة واعية اجتماعيا وبيئيا ، في حين أن التنمية المستدامة للمؤسسة هي استراتيجية عمل ديناميكية تستخدم ممارسات التنمية المستدامة اللازمة لتحقيق أهداف المساهمين ، وتدعم وتحفز أصحاب المصلحة. تنظيم وضمان جمهور جيد سمعة. بالإضافة إلى ذلك ، يستمر حجم تأثير الاستثمار في التوسع ، كما أن النهج الواعي لمنظمات إدارة الثروات العالمية وأصحاب المصلحة الآخرين تجاه الحوكمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية قد دفع المنظمات إلى إظهار مسؤولية أكبر عن الاستدامة والفوائد المتوقعة من الاستدامة.

### 3 - أبعاد الأداء المستدام

ذهب (Elkington, 2013:7) الى اعتماد ثلاثة ابعاد لغرض قياس الاداء المستدام، وقد تبني البحث الحالي تلك الأبعاد كونها اكثر انسجاماً مع موضوع البحث ، ويمكن توضيح تلك الأبعاد بالآتي :

#### أ. البعد الاقتصادي

يعد مصدر قوة للمنظمة كمصدر للأداء المالي التقليدي، إضافة إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية للبيئة التي تنشط فيها وأصحاب المصلحة ، واحترام مبادئ المنافسة السليمة (مكافحة الفساد، التعاقد غير القانوني، السلطة... إلخ ويشمل هذا البعد المبادئ المالية والتجارية) (Arowoshegbe & Emmanuel, 2016:104) يجب أن تقدم المنظمات مستوى عالٍ من الأرباح لأصحاب المصلحة وتجنب المعاناة من المشاكل المالية من أجل تمكين استدامتها الاقتصادية. يستخدم الربح ليس لتمكين منظمة قوية ومستدامة فقط ولكن أيضاً لتوفير فائدة للمجتمع. تساهم المنظمة الرابحة في تحقيق فائدة كبيرة للمجتمع بتوفير سلع وخدمات أرخص بجودة أعلى. (Mihriban et al. , 2017:27) و يمثل البعد الاقتصادي للاستدامة قدرة المنظمة على توليد ما يكفي من تدفق رأس المال وتنتج عائداً ثابتاً على المدى الطويل لضمان البقاء والنمو والمنافسة (Gallotta, 2018:22).

#### ب. البعد الاجتماعي

يشير الأداء الاجتماعي عموماً إلى تأثير المنظمة (ومورديها) على المجتمعات التي تعمل فيها. (Žak, 2015:254) ويشمل التبعات الاجتماعية لنشاط المنظمة حيال المعنيين كافة (أصحاب المصلحة) وتتضمن الفائدة المرجوة لكل من: العمال (ظروف العمل، مستوى المكافآت، الإقصاء، العنصرية، البطالة... ) ؛ الموردين والعلاء (السلامة، الضرر النفسي للمنتج) ؛ الجماعات المحلية (الأدى، احترام الثقافات) ؛ والمجتمع ككل، والمنظمة تقوم على سياساتها الاجتماعية واحترامها لحقوق الإنسان. (Pittman et al., 2019:14) و إنّ الهدف الأساسي للاستدامة الاجتماعية هو الحفاظ على القيم الاجتماعية الإيجابية للأفراد والمجتمع (Buallay et al. , 2020:14).

#### ت. البعد البيئي

يتمثل بالتوفيق بين أنشطة المنظمة وحماية النظم البيئية أذ يفترض تحليل تأثيرات المنظمة ونتائجها الممتدة في استهلاك الموارد، وإنتاج النواتج العرضية (مخلفات الإنتاج) و ما يصاحب الإنتاج من انبعاثات و ملوثات، ويتحقق ذلك إذا كانت المنظمة تستهلك الموارد الطبيعية بوتيرة أدنى من التجديد الطبيعي وتولد عوادم وانبعاثات محدودة (Alhaddi, 2016:7) و يجب على المنظمة المستدامة بيئياً الانتباه إلى وجود تطبيقات مستدامة مثل استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتقليل استخدام الطاقة، واستخدام المواد الممكنة لإعادة التدوير، والتخلص من أي نفايات سامة بشكل آمن. (Mihriban et al. , 2017:28) أن المنظمات تتخبط في الممارسات البيئية لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. للقيام بذلك، يجب على المنظمات تقديم تقارير عن الأنشطة البيئية لإبلاغ أصحاب المصلحة عن التأثير البيئي لعملياتهم وكيفية حلهم للمشاكل المرتبطة

بالقضايا البيئية بإجراءات مثل المواد الصديقة للبيئة والممكنة لإعادة التدوير والمواد البديلة ؛ حُزم ممكنة التحلل إعادة التصنيع إعادة التدوير؛ واستعادة المنتجات في نهاية دورة حياتها. ((Buallay et al. , 2020:17)).

### المبحث الثالث

#### عرض وتحليل وتفسير متغيرات البحث

يسعى هذا المبحث الى الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها على مستوى الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث وفق اجابة افراد عينة البحث، وكما يأتي:

#### أولاً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

يتعرض المبحث الحالي إلى الوصف الإحصائي واختبار فرضيات البحث على وفق إجابات عينة البحث للمتغيرين المستقل (القيادة الاصيلية (والمتغير المعتمد) الأداء المستدام وجرى تحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق تحديد انتماءها لأي فئة. ولأجل تحديد مستوى إجابات عينة البحث سيجري الاعتماد على تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Mazahreh et al., 2009 : 403) الذين اشاروا الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في الجدول (7) :

#### الجدول (7) : تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

#### ثانياً: وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية تفصيلاً وكما يأتي:-

#### 1. وصف وتشخيص بعد الحساسية الاستراتيجية

يتضح من الجدول (8) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الحساسية الاستراتيجية الذي جرى قياسه بثلاث فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.508) والانحراف المعياري (0.919) ومعامل الاختلاف النسبي (26.21%) والاهمية النسبية (70.16%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يشير الى أنّ الشركة عينة البحث تسعى الى الاهتمام بدراسة متغيرات البيئة عن طريق وحدات الاستشعار البيئي المنتشرة ضمن هيكلها الرئيس بهدف متابعة التغيرات التي يمكن أن تحصل في مجمل الظروف البيئية والتكيف معها لتعزيز استمراريته وتدعيم مستويات الاستدامة القادرة على تحقيقها.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (ادارة شركتنا تمتلك القدرة على مواجهة التغيرات البيئية واغتنام الفرص) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.569) وانحراف معياري بلغ (1.075) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (30.43%) وبأهمية نسبية بلغت (71.38%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (ادارة شركتنا تسعى الى توفير متطلبات التكيف الاستراتيجي بشكل شامل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.476) وانحراف معياري بلغ (0.929) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.72%) وبأهمية نسبية بلغت (69.52%) ، وهذا يشير الى أنّ هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات مرتفع .

الجدول (8) : الاحصاءات الوصفية لبعده الحساسية الاستراتيجية

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات ادارة شركتنا :
1	71.38	30.14	1.075	3.569	تمتلك القدرة على مواجهة التغيرات البيئية واغتنام الفرص .
2	69.59	29.85	1.039	3.480	تستخدم آليات وتقنيات مختلفة في معرفة وفهم التطورات الاستراتيجية واستكشافها.
3	69.52	26.72	0.929	3.476	تسعى الى توفير متطلبات التكيف الاستراتيجي بشكل شامل.
-	70.16	26.21	0.919	3.508	المعدل العام لبعده الحساسية الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

## 2. وصف وتشخيص بعد وحدة القيادة

يتضح من الجدول (9) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده وحدة القيادة الذي قيس بثلاث فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.480) والانحراف المعياري (0.922) ومعامل الاختلاف (26.48%) والاهمية النسبية (69.59%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يدل على سعي القيادات الادارية في الشركة عينة البحث الى حل المشاكل التي تواجهها بأساليب ناجعة والعمل بنهج جماعي بروح الفريق اضع الى ذلك دعمها لمشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة بهدف تعزيز امكاناتهم في تحقيق مستويات متقدمة من الاداء .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (ادارة شركتنا تتميز بالقدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.506) وبانحراف معياري بلغ (0.987) وبمعامل اختلاف بلغ (28.16%) وبأهمية نسبية بلغت (70.11%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ادارة شركتنا تشجع مشاركة الآخرين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشاكل) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.465) وبانحراف معياري بلغ (1.038) وبمعامل اختلاف بلغ (29.97%) وبأهمية نسبية بلغت (69.29%) ، وهذا يؤكد ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات مرتفع .

### الجدول (9) : الاحصاءات الوصفية لبعده وحدة القيادة

الفرقات ادارة شركتنا :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفرقات
تتميز بالقدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.	3.506	0.987	28.16	70.11	1
تشجع مشاركة الآخرين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشاكل .	3.465	1.038	29.97	69.29	3
تتبنى اسلوب فرق العمل الجماعي في حل المسائل والمشاكل الاستراتيجية .	3.468	1.091	31.45	69.37	2
المعدل العام لبعده وحدة القيادة	3.480	0.922	26.48	69.59	-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### 3. وصف وتشخيص بعد انسيابية الموارد

يتضح من الجدول (10) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده انسيابية الموارد الذي جرى قياسه بثلاث فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.359) والانحراف المعياري (0.947) ومعامل الاختلاف النسبي (28.19%) والاهمية النسبية (67.19%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على أن القادة في الشركة عينة البحث يهتمون نوعاً ما بإجراءات توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية بمختلف انواعها بين الاقسام والوحدات الادارية من حيث الموارد البشرية ، المالية ، والمادية وغيرها بهدف تنظيم العمل وتعزيز إجراءاته وانسيابية تدفق هذه الموارد داخل الشركة.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (ادارة شركتنا تمتلك القدرة على اعادة تخصيص الموارد المالية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.491) وبانحراف معياري بلغ (1.017) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (29.14%) وبأهمية نسبية بلغت (69.81%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ادارة شركتنا تستطيع تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.264) وبانحراف معياري بلغ (1.107) وبمعامل اختلاف بلغ (33.91%) وبأهمية نسبية بلغت (65.28%) ، وهذا يؤكد ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات معتدل .

الجدول (10) : الاحصاءات الوصفية لبعء انسيابية الموارد

الفرقات ادارة شركتنا :	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفرقات
تمتلك القدرة على اعادة تخصيص الموارد المالية.	3.491	1.017	29.14	69.81	1
تستطيع تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام .	3.264	1.107	33.91	65.28	3
يسمح هيكلها التنظيمي بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الاقسام .	3.323	1.101	33.13	66.47	2
المعدل العام لبعء انسيابية الموارد	3.359	0.947	28.19	67.19	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

### ثانياً- وصف وتشخيص متغير الاداء المستدام

#### 1. وصف وتشخيص بعء الاداء الاقتصادي

يتضح من الجدول (11) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الاداء الاقتصادي الذي قيس بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.267) والانحراف المعياري (1.085) ومعامل الاختلاف النسبي (33.22%) والاهمية النسبية (65.33%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على أن الشركة عينة البحث تسعى الى تحقيق نسب ارباح جيدة وتعمل على خفض التكاليف الكلية التي تتحملها من حيث كلف العمليات التنظيمية وكلف الهدر واستهلاك الطاقة وترشيد مجمل عملياتها لتحقيق مستويات متقدمة من الاداء المستدام .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (ادارة شركتنا تمتلك القدرة على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.301) وبانحراف معياري بلغ (1.150) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.85%) وبأهمية نسبية بلغت (66.02%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ادارة شركتنا تسعى الى تحسين معدل العائد على الاستثمار) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.223) وبانحراف معياري بلغ (1.163) وبمعامل اختلاف بلغ (36.09%) وبأهمية نسبية بلغت (64.46%) ، وهذا يوضح ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات معتدل

#### 2. وصف وتشخيص بعء الاداء البيئي

يتضح من الجدول (11) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الاداء البيئي الذي قيس بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.269) والانحراف المعياري (1.091) ومعامل الاختلاف النسبي (33.39%) والاهمية النسبية (65.37%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً معيناً لتحقيق مستويات جيدة من الاداء البيئي من حيث السعي الى تعميق الوعي الوظيفي لدى الموظفين بضرورة المحافظة على البيئة وتقديم المنتجات الصديقة للبيئة التي من شأنها ان تقلل الانبعاثات ومجمل المخرجات الملوثة للبيئة .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ادارة شركتنا تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (3.368) وبانحراف معياري بلغ (1.157) وبمعامل اختلاف بلغ (34.34%) وبأهمية نسبية بلغت (67.36%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (ادارة شركتنا تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الانتاجية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.186) وبانحراف معياري بلغ (1.232) وبمعامل اختلاف بلغ (38.67%) وبأهمية نسبية بلغت (63.72%) ، وهذا يؤكد أن هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات معتدل .

### 3. وصف وتشخيص بعد الاداء الاجتماعي

يتضح من الجدول (11) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الاداء الاجتماعي الذي قيسَ بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.161) والانحراف المعياري (1.116) ومعامل الاختلاف (35.31%) والاهمية النسبية (63.22%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يشير الى ان الشركة عينة البحث تهتم الى حد ما بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية وتسعى الى تقديم برامج اجتماعية وانسانية وخدمية لتعزيز دورها في تحقيق رفاهية المجتمع .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (ادارة شركتنا تنفذ برامج اجتماعية وانسانية وخدمية لتحقيق رفاهية المجتمع) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (3.152) وبانحراف معياري بلغ (1.207) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (38.30%) وبأهمية نسبية بلغت (63.05%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (ادارة شركتنا تستثمر جزء من امولها في المشاريع الاجتماعية والخدمية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.089) وبانحراف معياري بلغ (1.203) وبمعامل اختلاف بلغ (38.94%) وباهمية نسبية بلغت (61.78%) ، وهذا يشير الى أن هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات معتدل .

الجدول (11) : للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الأداء  
المستدام (n= 269)

فقرات بعد الأداء الاقتصادي					
الترتيب	معامل الاختلاف الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1	66.02	34.85	1.150	3.301	تمتلك القدرة على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات .
4	64.46	36.09	1.163	3.223	تسعى الى تحسين معدل العائد على الاستثمار .
2	65.87	35.95	1.184	3.294	تدعم برامج تقليل الهدر في الموارد الطبيعية.
3	64.98	37.33	1.213	3.249	تهتم بتقليل كلف استهلاك الطاقة .
-	65.33	33.22	1.085	3.267	المعدل العام لبعء الاداء الاقتصادي



فقرات بعد الأداء البيئي				
ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
ادارة شركتنا :				
3	3.264	1.222	37.44	65.28
تتخلص من النفايات بأسلوب لا يسبب أضرار للبيئة.				
1	3.368	1.157	34.34	67.36
تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين.				
2	3.268	1.170	35.80	65.35
تتبنى البرامج وسياسات صديقة للبيئة .				
4	3.186	1.232	38.67	63.72
تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الانتاجية.				
-	3.269	1.091	33.39	65.37
المعدل العام لبعء الاداء البيئي				
فقرات بعد الأداء الاجتماعي				
ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
ادارة شركتنا :				
3	3.171	1.270	40.04	63.42
تراعي مبدأ العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية .				
2	3.271	1.196	36.55	65.43
تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية والاخلاقية في تلبية متطلبات وحاجات المجتمع.				
1	3.152	1.207	38.30	63.05
تنفذ برامج اجتماعية وإنسانية وخدمية لتحقيق رفاهية المجتمع.				
4	3.089	1.203	38.94	61.78
تستثمر جزء من امولها في المشاريع الاجتماعية والخدمية .				
-	3.161	1.116	35.31	63.22
المعدل العام لبعء الاداء الاجتماعي				

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

#### 1- اختبار فرضيات الارتباط :

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاداء المستدام)

يتضح من الجدول (12) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستراتيجية والاداء المستدام ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.549\*\*) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تدل على أن اعتماد الشركة عينة البحث على تبني الاجراءات والاستراتيجيات الرشيقة من حيث الاهتمام بوحدة الاستشعار البيئي التي تتحسس مجمل التغيرات في الظروف البيئية واتباعها الاستراتيجيات المناسبة المرنة الكفيلة بالتكيف مع التغيرات البيئية وتبني روح الفريق والتعامل الفرقي والالتزام الجماعي من قبل فرق العمل المنتشرة في اقسام الشركة التي يمكن أن تسهل انسيابية الموارد المختلفة من شأنه أن يعزز قدرات الشركة على تحقيق مستويات متقدمة من الاداء المستدام. وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (12) علاقة ارتباط خفة الحركة بأبعادها على الاداء المستدام

المتغير	خفة الحركة الاستراتيجية			المعدل
	الحساسية الاستراتيجية	وحدة القيادة	انسيابية الموارد	
الاداء المستدام	.549**	.504**	.480**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها والاداء المستدام			
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي ( Spss v . 24 ) n=269

واعتماداً على نتائج الجدول (12) يمكن اختبار تحديد ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية الاكثر ارتباط مع الاداء المستدام ، وكالاتي:

1. جاء بعد انسيابية الموارد بالمرتبة الاولى من حيث ارتباطه بالأداء المستدام ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.549\*\*) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تدل على أن اهتمام ادارة الشركة عينة البحث بتبني هيكل تنظيمي مرن يوفر امكانية تغيير مستوياته والعناوين الوظيفية ويوفر امكانية اعادة توزيع الموارد بين الاقسام والوحدات الادارية فضلاً عن امكانية تدوير الموظفين حسب الحاجة ومصصلحة الشركة من شأنه أن يحسن مستوى ادائها المستدام.
2. جاء بعد وحدة القيادة بالمرتبة الثانية من حيث ارتباطه بالأداء المستدام ، ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.504\*\*) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%). وهذه النتيجة تشير الى أن اتباع الادارة العليا في الشركة عينة البحث الاسلوب الجماعي و الفرقي في اتخاذ القرارات الجريئة والمصيرية على وجه الخصوص وتشجيع العمل التعاوني في اتخاذ القرارات وصياغة الخطط والسعي الى انجاز الاهداف المحددة بدون صراعات او تنافس من شأنه أن يعزز امكانيات الشركة وسمعتها وصورتها الذهنية لدى الزبائن ويمكنها من تعظيم ادائها المستدام.
3. جاء بعد الحساسية الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة من حيث ارتباطه بالأداء المستدام ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.480\*\*) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

وهذه النتيجة تشير الى أن اهتمام الشركة عينة البحث بمراقبة ومتابعة التغييرات التي تحصل في المتغيرات البيئية خاصة ما يتعلق بطلبات الزبائن وتحركات المنافسين والمنتجات المستوردة وسعيها الى تبني الاستراتيجيات التكيفية وخطط العمل المرنة التي تسهم في مواكبة مجمل التطورات البيئية من شأنه أن يزيد قدرتها على تحسين اداءها المستدام .

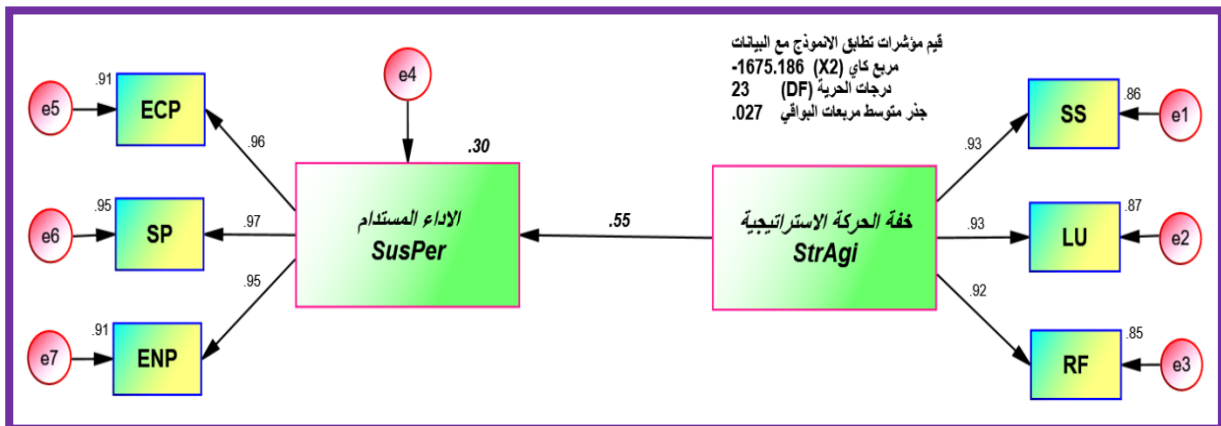
## 2- اختبار فرضية التأثير

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المستدام )  
يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المستدام ، اذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=.027) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.55) وهذا يعني أن لخفة الحركة الاستراتيجية تؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (55%) على مستوى الشركة العاملة لتجارة الحبوب عينة البحث، وهذا يعني أن الاداء المستدام سيزداد بمقدار (55%) في حال زيادة الاهتمام بخفة الحركة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول ( ) البالغة (10.765) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (2) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.30) وهذا يعني أن التغييرات التي تحصل في متغير الاداء المستدام يعود (30%) منها الى تغير خفة الحركة الاستراتيجية والنسبة المتبقية البالغة (70%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

وهذه النتيجة تشير الى أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير في الاداء المستدام للشركة باهتمام ادارتها بمتابعة مجمل التغييرات التي تحصل في ظروف البيئة والتطورات الخاصة في المنتجات المستوردة بهدف التكيف معها والاستجابة لها بتوجيه العمل الجماعي وتناسق جهود القادة وتعاونهم بهدف تحقيق مستويات متقدمة من الاداء المستدام .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (2) تأثير خفة الحركة الاستراتيجية على الاداء المستدام

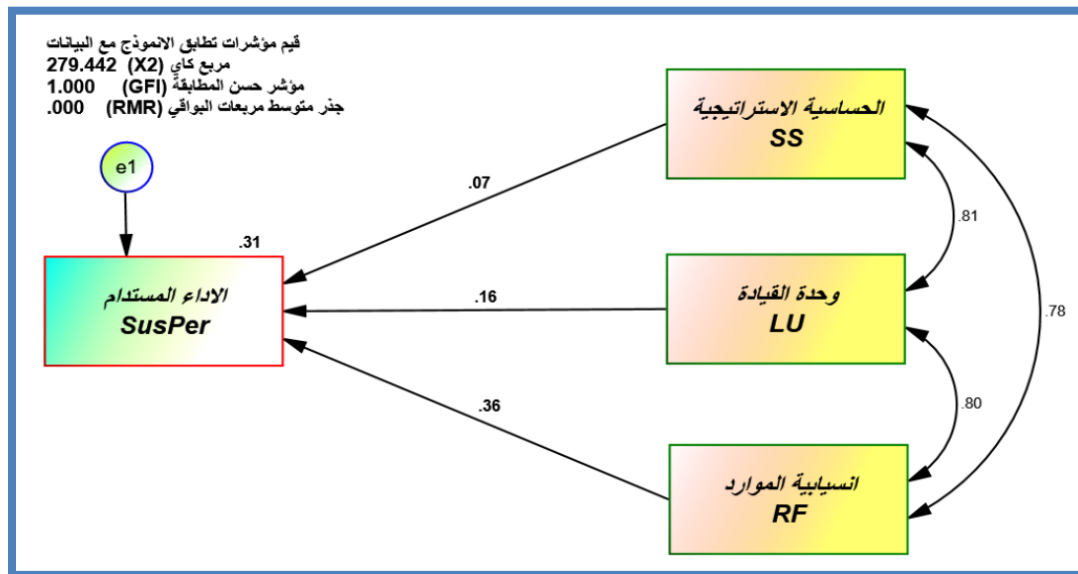
المصدر: بالاعتماد على برنامج (SPSS . V.23) و برنامج (Amos V. 23).

جدول (13) مسارات ومعلومات اختبار تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المستدام

المسارات Paths	الانحدارية المعيارية S.R.W.	الاوران التقدير اللامعيارية Estimate	الخطأ المعيارية S.E.	النسبة الدرجة C.R.	النسبة المعنوية P
SusPer <---- StrAgi	.549	.671	.062	10.765	***
SS <---- StrAgi	.928	.988	.024	40.789	***
LU <---- StrAgi	.934	.996	.023	42.748	***
RF <---- StrAgi	.923	1.000			
ECP <---- SusPer	.955	.982	.019	52.833	***
ENP <---- SusPer	.954	1.000			
SP <---- SusPer	.974	1.007	.014	70.238	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبناءً على ما تقدم ، يمكن تحديد ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية الاكثر تأثيراً في الاداء المستدام وهي كما موضح في الشكل (3) والجدول (14) ، وكما يأتي :



الشكل (3) تأثير ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المستدام

المصدر : مخرجات برنامج ( Amos V.23)

## جدول (14) مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المستدام

المسارات Paths		الانحدارية	الاوزان المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
SusPer	<---	SS	.068	.078	.107	.722	.470
SusPer	<---	LU	.163	.187	.111	1.688	.091
SusPer	<---	RF	.358	.399	.102	3.909	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

أ. جاء بعد انسيابية الموارد بالمرتبة الاولى من حيث تأثيره في الاداء المستدام ، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغ (0.36) وهذا يعني أن بعد انسيابية الموارد يؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (36%) على مستوى الشركة عينة البحث، وهذا يعني أن الاداء المستدام سيزداد بمقدار (36%) في حال زيادة الاهتمام ببعد انسيابية الموارد وحدة انحراف واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) البالغة (3.909) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وفي ضوء ما سبق ، يتضح أن الهيكل التنظيمي الذي تتبانه الشركة عينة ابحت يسهم في تحديد العلاقات التنظيمية بين الاقسام والوحدات الادارية ويساعد على اعادة تخصيص الموارد المادية والبشرية بينها حسب الحاجة والمتطلبات الموجودة اضع الى ذلك قيام الشركة باتباع استراتيجية التدوير الوظيفي وحسب المستلزمات المتوفرة وهذا بدوره يعزز قدرات وامكانات الشركة في تحقيق الاداء المستدام .

ب. جاء بعد وحدة القيادة بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره في الاداء المستدام ، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغ (0.16) وهذا يعني أن بعد وحدة القيادة يؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (16%) على مستوى الشركة عينة البحث، وهذا يعني أن الاداء المستدام سيزداد بمقدار (16%) في حال زيادة الاهتمام ببعد وحدة القيادة وحدة انحراف واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة غير معنوية وذلك لان قيمة (C.R.) البالغة (1.688) هي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

ج. جاء بعد الحساسية الاستراتيجية بالمرتبة الثالثة من حيث تأثيره في الاداء المستدام ، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغ (0.07) وهذا يعني أن بعد الحساسية الاستراتيجية يؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (7%) على مستوى الشركة عينة البحث، وهذا يعني أن الاداء المستدام سيزداد بمقدار (7%) في حال زيادة الاهتمام ببعد الحساسية الاستراتيجية وحدة انحراف واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة غير معنوية وذلك لان قيمة (C.R.) البالغة (0.722) هي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

## 1- الاستنتاجات ذات الصلة بالمتغير المستقل (خفة الحركة الاستراتيجية)

أ- إنَّ متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الأهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على أن الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث تسعى الى أن تتعامل مع التغيرات التي تحصل في المتغيرات البيئية والظروف التي تحيط بها بمرونة ورشاقة في سبيل ان تتوافق معها وتتكيف بهدف تحقيق مستويات استجابة عالية وتعزيز وجودها في قطاع الأعمال.

ب- سعي الشركة إلى المحافظة على خفة الحركة ومواكبة التغيرات البيئية له التأثير في تحسين أدائها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

## 2. الاستنتاجات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء المستدام)

أ- إنَّ متغير الأداء المستدام قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية حسب اجابات الافراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الشركة عينة الدراسة تتمتع بمستوى معين من الأداء المستدام من حيث اهتمامها بتحقيق الارباح وتخفيض الكلف الاجمالية وتعزيز اداءها البيئي الذي يدعم توجهاتها في تقديم المنتجات الصديقة للبيئة وتقليل نسب التلوث البيئي أضف إلى ذلك سعيه إلى تعزيز تأثيرها في تدعيم مسؤوليتها الاجتماعية وتقديم مجمل الانشطة الخدمية التي تحقق رفاهية المجتمع، وبذلك تحقق هدف الدراسة الثاني.

ب- اما بالنسبة لترتيب ابعاد الأداء المستدام الفرعية ميدانياً على مستوى الشركة عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالآتي (الاداء البيئي، الأداء الاقتصادي، والاداء الاجتماعي) على الترتيب حسب اجابات افراد العينة المبحوثة.

## ثانياً: التوصيات

## 1- التوصيات الخاصة بالمتغير المستقل (خفة الحركة الاستراتيجية)

أ- تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في الشركة العامة لتجارة الحبوب. لأهميتها في جعل الأخيرة قادرة على مواجهه وتكييف التغيرات البيئية لصالحها وبالصورة التي تنعكس ايجابا على زيادة الأداء المستدام وتحقيق الميزة التنافسية لها. عن طريق ما يأتي:

1. المتابعة الحثيثة لظروف البيئية عبر الوسائل المختلفة الداخلية والخارجية (رجال البيع، سوق العمل، البورصة، وسائل الاعلام، صناديق الشكاوى، الاستخبارات التسويقية) وبشكل مستمر لغرض تعديل وتكييف الاستراتيجيات التنظيمية وفقاً لمتطلبات اصحاب المصلحة وبما يحقق البقاء في حيز المنافسة.
2. اعتماد خفة الحركة الاستراتيجية كنهج وثقافة للتعامل مع التغيرات البيئية.
3. ضرورة اعتماد الاستباقية في التعاطي مع التغيرات البيئية وأن لا تكون الاستجابة ردة فعل متسارعة وغير مدروسة وهذا يؤدي الى تعزيز استثمار الفرص وتجنب التهديدات.

4. لغرض تعزيز النمو ينبغي تحقيق التوازن بين الموازنة التشغيلية والاستثمارية وفقاً لمبدأ (لاتضع البيض في سلة واحدة) عبر رؤيا شاملة وواضحة لمصادر الحصول على موارد الشركة وتوزيعها بانسيابية تمنع الشلل التنظيمي وتحقق المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
5. التطوير النوعي والكمي لخدمات ومنتجات الشركة عبر الاستفادة من أصحاب الخبرة والبصيرة وتكوين علاقات مع رواد القطاع الذي يعملون فيه بأنشاء مجلس ادارة يضم رجال أعمال خبراء ومتمرسين ولهم تأثير في صنع القرار.
6. ينبغي مواكبة التطور التكنولوجي للشركات الرائدة في مجال الأمن الغذائي كأستراليا وهولندا لتوفير الوقت والجهد والكلفة والاستغناء عن الأساليب المتقدمة في ادارة العمليات واللوجستيات

#### ثانياً: التوصيات الخاصة بمتغير الاداء المستدام

- أ- ضرورة النهوض بمستوى أداء الشركة العامة لتجارة الحبوب من حيث (الجودة، ورضا العاملين، والزبائن، والمجتمع) لأنها تؤثر بشكل مباشر في الأداء المستدام لها ويجري ذلك عن طريق:
  - ب- الاصغاء الجيد لمقترحات وآراء أصحاب المصلحة عبر فتح قنوات تواصل مع الإدارة العليا مباشرة.
  - ت- تحمل المسؤولية الاجتماعية وتطبيق سياسات حماية البيئة كثقافة تسري في جسد الشركة وفرصة لخدمة المجتمع دون النظر إليها كضوابط واجبة التنفيذ.
  - ث- استخدام التقنية الحديثة الكفيلة بتقليل الأثار السلبية للنواتج العرضية للإنتاج ك (المُنقحات) في السايولوات واستخدام المجارش الحديثة لاستخلاص أعلى ناتج من الرز المحلي.
  - ج- يمكن استثمار مخلفات النواتج العرضية ك( الذكة والسحالة والدنان) وتحويلها من كلفة تتحملها الشركة الى مورد مالي عبر إنتاج خط لإنتاج الاعلاف .
  - ح- ضرورة الالتزام بمبدأ تكافى الفرص عند التوظيف إضافة إلى توفير مناخ العمل الصحي وتوفير شروط السلامة المهنية لهم.
  - خ- الاهتمام بالصورة التنظيمية للشركة واستدامتها عبر المشاركة المجتمعية في تنمية الموارد البشرية فيه بدعم من المجتمع المدني أو المساهمات الخيرية لمؤسسات رعاية الايتام او مراكز الصم والبكم وما هو على تلك الشاكلة للزيادة الوعي المجتمعي بالالتزام الاخلاقي الذي تؤديه الشركة العامة لتجارة الحبوب.

#### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- 1 الزيايدي، سحر عباس حسين، (2019) "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات" أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 2 الموسوي، مثنى توفيق عبد الحسين. (2019). "تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط"، رسالة ماجستير منشورة جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم علوم إدارة الأعمال).

ثانيا: المصادر الاجنبي

1. ▸ by Ruth Young, I. (2008). Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz. *Strategic Direction*, 24(7), 30–32.
2. Alhaddi, H. A. (2016). An Exploratory Paper on Strategy Implementation: Industry Look at Some of the World's Most Profitable and Most Innovative Companies. *Journal of Management and Strategy*.
3. Alsharah, A. M. T. (2020). Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration*, 11(5), 29.
4. Al-Shdifat, A., Emmanouilidis, C., Khan, M., & Starr, A. G. (2021). Ontology-Based Context Modeling in Physical Asset Integrity Management. *Data-Driven Cognitive Manufacturing—Applications in Predictive Maintenance and Zero Defect Manufacturing*.
5. Arokodare, M. A., Asikhia, O. U., & Makinde, G. . (2019a). Strategic Agility and Firm Performance : The Moderating Role of Organisational Culture © Society for Business and Management Dynamics © Society for Business and Management Dynamics. *Dynamics, Business Management*, 9(03), 1–12.
6. Arowoshegbe, A. O., Emmanuel, U., & Gina, A. (2016). Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(16), 88–126.
7. Audran, A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments.
8. Buallay, A., Fadel, S. M., Alajmi, J., & Saudagaran, S. (2020). Sustainability reporting and bank performance after financial crisis: Evidence from developed and developing countries. *Competitiveness Review*.
9. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–18.
10. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–18.
11. Clifford Cohen, A. (2020). This page intentionally left blank. In *Truncated and Censored Samples*.
12. Crawford, J., Percy, A., & Kelder, J.–A. (2020). JUTLP Editorial 17.3: Connection, digital education, and student-centric teaching practice before COVID-19. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 17(3), 1.



13. De, D., Chowdhury, S., Dey, P. K., & Ghosh, S. K. (2020). Impact of Lean and Sustainability Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Data Envelopment Analysis-based framework. *International Journal of Production Economics*, 219.
14. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
15. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306–315.
16. Gallotta, M. C., Baldari, C., & Guidetti, L. (2018). Motor proficiency and physical activity in preschool girls: a preliminary study. *Early Child Development and Care*.
17. Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2019). *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge University Press.
18. Hussain, Z. N., Abood, Z. A. R., & Talib, A. H. (2018). Strategic agility and its impact on organizational supply chain success: Applied research in a sample of the faculties of the University of Babylon. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 578–587.
19. Krejcie, Robert V, and Daryle W Morgan. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and psychological measurement* 30(3): 607–10.
20. Kumkale, İ. (2016). Organization's Tool For Creating Competitive Advantage: Strategic Agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi Kumkale*, 02(03), 2.
21. Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" *Journal of Social Sciences* 5 (4), P.403
22. Mihriban, C. A., & Harun, K. (2017). The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line. *The Journal of Accounting and Finance*, July, 18–34.
23. Morgan, R. E., & Page, K. (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17(5-6), 155–168.
24. Nurjaman, R., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Widjajani, W. (2021). The role of strategic agility towards the firm performance of logistics service providers in Indonesia. *Management Science Letters*, 11, 965–974.
25. Ofoegbu, O. E. . E., & Akanbi, P. A. (2012). The influence of strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 11(2), 153–160.
26. Ojha, D. (2008). Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance. *Clemson University*.

27. Pittman, S. J., Rodwell, L. D., Shellock, R. J., Williams, M., Attrill, M. J., Bedford, J., ... & Rees, S. E. (2019). Marine parks for coastal cities: A concept for enhanced community well-being, prosperity and sustainable city living. *Marine Policy*, 103, 160–171
28. Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695.
29. Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116.
30. Sajdak, M. (2015). Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations. *Compilation of Operational and Strategic Agility for Ensuring the Highest Efficiency of Company Operations*, 7(2), 20–25.
31. Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting. 126 hal.
32. Shdifat, B., Kozanoglu, D. C., & Erfani, S. (2021). Achieving the Triple Bottom Line Through Big Data Analytics. In *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era* (pp. 631–649). Springer.
33. Sousa-Zomer, T. T., & Cauchick-Miguel, P. A. (2019). Exploring business model innovation for sustainability: an investigation of two product-service systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(5–6), 594–612.
34. Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.
35. Żak, A. (2015). TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT IN THEORY AND PRACTICE. *Research Papers of The Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 387.