

توظيف التماثل التنظيمي في تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركتي البيبسي كولا وشركة كوكاكولا.

(Employing organizational symmetry in achieving sustainable strategic performance)

م. د. علي كاظم حسين الشريف

Ali kidhem Hussein alsharifi

dr.ali.alsharifi@gmail.com

جامعة الفرات الاوسط التقنية/ المعهد التقني - كربلاء

Al-furat Al- Awsat Technical university / Technical Instiute of kerbala

المخلص :

في الوقت الحاضر يمكن عد المنظمات ذات الاداء الجيد هي القادرة على استثمار مواردها كافة للتكيف مع التغيرات المستمرة لتحقيق افضل اداء ممكن . لذلك يسلط الضوء البحث الحالي على متغيرين اساسيين هما (التماثل التنظيمي والاداء الاستراتيجي المستدام) عن طريق تحديد مستوى ارتباط وتأثير التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء , الانتماء , التشابه) في الاداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده (المنظور المالي , منظور الزبائن , العمليات الداخلية , الابتكار والتعلم التنظيمي) وقياس مستوى تطبيقهما على العينة قيد البحث , و تحقيقا لهدف البحث فقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية , هل هناك توظيف للتماثل التنظيمي فكرا وسلوكا بما يتناسب مع التطور في الاداء الاستراتيجي المستدام , وقد اعتمدت الاستبانة اداة لجمع البيانات , وجرى اختيار عينة مقصودة تألفت من (52) فردا ومن مستويات مختلفة وتمثلت بـ (مديرون , رؤساء اقسام ومديري الشعب والوحدات وبعض العاملين) في الشركتين (شركة البيبسي كولا وشركة كوكاكولا) جرى توزيعها عليهم , ولأجل اثبات صحة الفرضيات استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS) واختبار (T) و (F) , وأنبري البحث بعدد من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التماثل التنظيمي والاداء الاستراتيجي المستدام والذي اصبح مصدر قلق عالمي تسعى اليه جميع المنظمات المتنافسة اما اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بالتماثل التنظيمي كونه يمثل سلوكا وشعورا عاطفيا ايجابيا وحاجة انسانية ملحة لتنظيم العلاقة بين العاملين انفسهم وبين العاملين والمنظمة .

كلمات المفتاحية: التماثل التنظيمي , الاداء الاستراتيجي المستدام

Abstract

Nowadays, well-performing organizations can be counted as the ones that are able to invest all their resources to adapt to continuous changes to achieve the best possible performance. Therefore, the current research sheds light on two basic variables (organizational symmetry and sustainable strategic performance) by determining the level of correlation and impact of organizational symmetry with its dimensions (loyalty, affiliation, similarity) on sustainable strategic performance in its dimensions (financial perspective, customer perspective, internal processes, innovation and organizational learning. Measuring the level of their application to the sample under study, and in order to achieve the goal of

the research, the research started from a problem expressed in a number of intellectual questions. Is there an employment of organizational symmetry in thought and behavior commensurate with the development in sustainable strategic performance? The questionnaire was used as a tool for data collection. A intended sample consisted of (52) individuals from different levels represented by (managers, heads of departments, directors of divisions and units and some employees) in the two companies (Pepsi-Cola Company and Coca-Cola Company) distributed to them, and in order to prove the validity of the hypotheses, the statistical program (SPSS) and the test (T) were used.) And (F), and the research was launched with a number of conclusions, the most prominent of which is the existence of a correlation and influence between organizational symmetry and sustainable strategic performance, which has become a source of global concern. All competing organizations seek it. As for the most important recommendations, the need to pay attention to organizational symmetry, as it represents a positive emotional behavior and feeling and an urgent humanitarian need to regulate the relationship between the workers themselves and between the workers and the organization.

Keywords: symmetry orgazizational , sustainable strategic performances .

المقدمة .

يعد التماثل التنظيمي احد المفاهيم التي تشير الى التفاعل والتناسق بين مختلف الانشطة والافراد الذين يعملون في المنظمات , ويلعب دورا عميقا في فهم العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم , فهو ليس مبدأ للفهم العقلاني فقط وانما يرتبط بالتنظيم الذاتي , فعندما يكون هذا الفهم غير متكافئ يصبح هناك خلل في خصائص المنظمة وغير قادرة على التأثير على ما يحدث في مصالحها الخارجية والاستفادة من الفرص الجديدة وتطوير القدرات الجوهرية بطريقة ديناميكية بما يساهم في تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام . وانطلاقا من ذلك اصبح الموظف في العصر الحديث يختلف عن الموظف في القرن العشرين بسبب اختلاف الاعمال مع وجود العديد من العوامل التي تشجع الموظف على تقديم ما لديه وزيادة رغبته في بذل جهود اضافية بما يعزز التماثل التنظيمي واستعداده للذهاب ابعد من المواصفات الرسمية والقيام بأدوار حقيقية , فان تطور شبكات الاتصال جعلها قادرة على الادراك والتعلم والمعرفة والاعتماد على الذكاء العاطفي والسلوك التعاوني من حل المشاكل والازمات , فان معظم الناس يحبون التماثل التنظيمي وعلى نطاق واسع وفي جميع العلوم الطبيعية والتطبيقية , فالعالم ملئ بالتماثلات التقريبية التي تظهر اشكال ومقاييس متنوعة تجعل الفرد يسلك سلوكا معينا ومقبولا بما يزيد من التفاعل بين أنشطة واهداف المنظمة وتهيئة مناخ من الثقة لضمان الاداء الاستراتيجي المستدام ويمكنها من التحول بسهولة نحو الاداء التنافسي .

المبحث الاول :- المنهجية العلمية للبحث .

اولا :- مشكلة البحث . يعد القطاع الصناعي من القطاعات الحيوية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية , وقد حقق هذا القطاع طفرات كبيرة في مختلف المجالات منها التكنولوجيا والبيئية وتحسين قدرات ومهارات الافراد العاملين مع ضرورة وجود التناسق والتماثل بين الافراد من اجل النهوض بالإنتاج وتحسينه من اجل تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام .ومن هذا المنطلق تتبلور مشكلة البحث عن طريق الاجابة على التساؤلات الآتية :-

- 1- هل هناك توظيف للتماثل التنظيمي فكرا وسلوكا بما يتناسب مع التطور الذي تحقق في الاداء الاستراتيجي المستدام في الشركات الانتاجية .
- 2- ما طبيعة التماثل التنظيمي لدى افراد عينة البحث ؟ وما هي الابعاد الاكثر تأثيرا في تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام .
- 3- ما مستوى اهتمام المنظمات بالتماثل التنظيمي وبمتغيراته الرئيسية .
- 4- ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (التماثل التنظيمي , الاداء الاستراتيجي المستدام) وفقا لرؤية المنظمة قيد البحث .

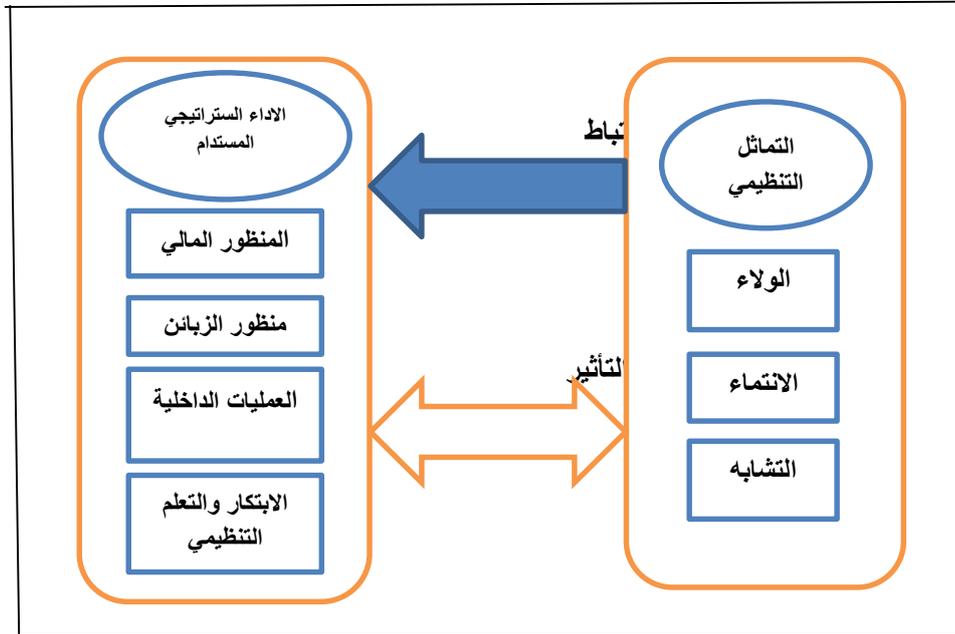
ثانيا :- اهمية البحث . تركز اهمية البحث على الآتي :-

- 1- تأتي اهمية البحث انسجاما مع ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل المحور الاساسي في عمل المنظمات فينبغي تحقيق التكيف والانسجام مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية .
- 2- يسلط الضوء على متغيرين رئيسيين (التماثل التنظيمي , الاداء الاستراتيجي المستدام) الاول يتعلق بسلوك الافراد داخل المنظمات ويعد من التوجهات الادارية والتنظيمية التي تقود الى الاداء الاستراتيجي المستدام
- 3- التعرف على قدره المنظمات في استثمار التماثل التنظيمي في الحد من الصراعات والنزاعات تريك العملية الانتاجية والتنظيمية
- 4- مساعدة المنظمات المبحوثة في توظيف التماثل التنظيمي كونه يمثل حاجه انسانيه ملحه تعبر عن شعور الافراد بدورهم وارتباطهم بالمنظمة بما يعزز قدرات المنظمة التنافسية .

ثالثا : اهداف البحث . يرمي البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :-

- 1- التعرف على كيفية توظيف التماثل التنظيمي كشعور في سلوك الافراد العاملين ومدى انعكاسات ذلك على الاداء الاستراتيجي المستدام .
- 2- تحقيق حاله من التكامل والتناسق بين متغيرات البحث ومدى استعداد تلك المنظمات لتبني تلك المتغيرات .
- 3- الكشف عن طبيعة التماثل التنظيمي السائد لدى الافراد الذين يعملون في تلك المنظمات ومدى اهتمامهم به
- 4-تحديد وقياس علاقه الارتباط والتأثير بين التماثل التنظيمي بأبعاده والاداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده .

رابعا : **المخطط الفرضي للبحث**: استنادا للاطار النظري ولتوضيح مشكله البحث وتحقيق اهدافه جرى تصميم نموذج متكامل يجسد مخططا يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين متغير التماثل التنظيمي ومتغير الاداء الاستراتيجي المستدام وكما في الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث .

خامسا: **فرضيات البحث** . يعتمد البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين جرى صياغتهما على النحو الاتي وتتفرع منها بعض الفرضيات الفرعية .

1- **الفرضية الرئيسية الاولى** (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والاداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده) . وتتفرع منها الفرضيات الاتية :-

أ- لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء والاداء الاستراتيجي المستدام

ب- لا توجد علاقة ارتباط بين الانتماء والاداء الاستراتيجي المستدام

ت- لا توجد علاقة ارتباط بين التشابه والاداء الاستراتيجي المستدام

الفرضية الرئيسية الثانية :- (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والاداء الاستراتيجي المستدام) وتتبع منها الفرضيات الفرعية الاتية :-

أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والمنظور المالي .

ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي ومنظور الزبائن .

ت- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والعمليات الداخلية

ث- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والابتكار والتعلم التنظيمي .

سادسا : مجتمع البحث وعينته:

- 1- وصف مجتمع البحث : المجتمع الكلي للبحث يمثل المديرين وروسا الاقسام والشعب والوحدات الإنتاجية والخدمية في شركتي (البيبيسي كولا وشركه كوكاكولا) في مدينه كربلاء المقدسة وعددهم (160) فردا من اجل اغناء الجانب التطبيقي وكونهما من ابرز الشركات الانتاجية الرائدة في قطاع الصناعة , علما أن العمل في الشركتين على وجبتين خلال اليوم مع قلة العاملين فيهما كون الشركتين ضمن القطاع الخاص . وقد جرى اختيار الشركتين كونهما مستمرين بالعمل خلال فترة الحظر الصحي بسبب جائحة كورونا وان جميع مؤسسات القطاع العام قد عطلت نتيجة الظروف الصحية الصعبة التي يمر بها العالم ومنها بلدنا العزيز ..
- 2- وصف عينه البحث : جرى اختيار عينه ضمت مستويات اداريه مختلفة وجرى توزيع (62) استمارة استبانة على الشركتين قيد البحث , وجرى الحصول على (52) اجابه من قبل افراد العينة وبعد عرضها على عدد من المختصين بمجال الاختصاص في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والادارة الاستراتيجية وكما في الجدول الاتي:

جدول (1) مجتمع الدراسة والاستثمارات المسترجعة واستجابات المبحوثين .

اسم الشركة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
شركة البيبيسي	37	30
شركة كوكاكولا	25	22
الاجمالي	62	52

المصدر : اعداد الباحث في ضوء الاستثمارات المسترجعة .

سابعاً: ادوات البحث : اعتمد الجانب النظري والتطبيقي على عدد من الادوات منها

- أ- الكتب والدوريات والاطاريح المنشورة بلغة الاجنبية فضلا عن البحوث المنشورة على الشبكة العالمية (الانترنت)
- 1- استمارة الاستبانة وهي الأداة الاساسية للبحث للحصول على المعلومات وقد صممت لنغطي متغيرات تضمنت محورين اساسيين هما المحور الاول
- 3- معلومات الشخصية المحور الثاني تضمن متغيرات الدراسة الرئيسية والابعاد الفرعية وكما يشير الجدول (2) الى المحاور والفقرات التي اعتمدت في اعداد وتشكيل استمارة الاستبانة .

الجدول (2) محاور استمارة الاستبانة

المصدر	الفقرات	الرمز	المكونات	العنوان	المحور	
اعداد الباحث			- اسم الشركة - الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - الخدمة الوظيفية	المعلومات الشخصية	المحور الاول	1 -
Change,1982	4 4 4	LO AFF SI	- الولاء - الانتماء - التشابه	التماثل التنظيمي SO	المحور الثاني	-2
Frank ,2012 :144 Wigethilake.2017	4 4 4 4	FP CP INO IOL	- المنظور المالي - منظور الزبائن - العمليات الداخلية -الابتكار والتعلم التنظيمي	الاداء الاستراتيجي المستدام SSP	المحور الثاني	3
	28		المجموع الكلي			

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المعلومات الواردة في استمارة الاستبانة .

ثامنا : حدود البحث . من الامور الضرورية لأي بحث علمي ضمن اختصاص معين بيان الحدود الزمانية والمكانية والبشرية وعلى النحو الاتي :-

- 1- الحدود الزمانية : استغرقت المدة الزمنية للبحث حوالي ثمانية شهر من كانون الثاني (2020) وتضمنت الحصول على الموافقات الرسمية والمباشرة بتوزيع استمارة الاستبانة ولغاية شهر تموز (2020) .
- 2- الحدود المكانية : اقتصر البحث على شركتين انتاجيتين اساسيتين هما البيبسي كولا وشركة كوكا كولا وهما احدي الشركات الانتاجية العاملة ضمن القطاع الصناعي في محافظة كربلاء المقدسة .
- 3- الحدود البشرية : اشتملت حدود البحث البشرية على العاملين من مدراء ورؤساء اقسام ومديري شعب ووحدات ومن العاملين في اقسام التسويق والمبيعات في الشركتين انفا الذكر .

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

أولا : التماثل التنظيمي (Symmetry)

Organizational

1- المفهوم :- يعتمد التماثل التنظيمي على الجمع بين المهارات الداخلية والتطورات والفرص الجديدة وقد يستثمر لتقليل التعقيد التنظيمي للحفاظ على عمليات الاداء والمضي قدما في استثمار القيم الجوهرية لمواجهة الاضطرابات البيئية والمشاكل المختلفة وبالأخص مشاكل التخطيط , ويمكن رؤية دور التماثل التنظيمي في تطوير القدرات العقلية والوظيفية وبناء المهارات المعرفية فهو منهج سلوكي عال المستوى يتزامن مع النظام العالمي الجديد في مختلف المجالات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي المستدام وتجنب المخاطر المحتملة, وتفترض العديد من الدراسات ان العلاقة المشتركة بين الموظفين والمنظمات ستكون الثقة فيها متماثلة (2: Graebner , et al , 2018). وفي ضوء ذلك لابد من ايجاد مفهوم واضح للتماثل التنظيمي وكما يظهر الجدول (2) بعض المفاهيم التي اوردها الكتاب والباحثين والمهتمين فيه .

جدول (2) يوضح مفهوم التماثل التنظيمي على فق اراء بعض الباحثين .

ت	اسم الباحث	المفهوم
-1	Boker and Rotondo, 2001: 1	ظاهرة سلوكية تحاكي مواقف وإيحاءات معينة وله اشكال وصور متعددة منها (المكاني ، الزماني ، السلوكي ، الثنائي) تحاول التعبير والاتفاق والتعاطف بينها .
-2	Kykyur and puntior.v, 2007: 38	التفاعل التعاوني والتناسق الموضوعي بين اعضاء المنظمة ويستخدم للتعبير عن التسلسل الهرمي للعلاقة بين الموظفين اما عدم التماثل فقد يفترق الى المساواة الشخصية.
-3	Anderson ,james w.1:2008	هو حجر الزاوية في العديد من الأنظمة وقد يكون مصدرا لتبسيط المشاكل المعقدة في المنظمات.
-4	Henderson and Xiyifan , 2009: 1	مجموعه من الشبكات الإدراكية القادرة على تطوير القدرات العقلية والأنظمة المعرفية وهو هدف طويل الامد لحل المشاكل الجوهرية
-5	Sveiby , Karl- Earl 2011 : 12	التوازن الديمقراطي الذي لا يقتصر على المهام الرسمية للحفاظ على العلاقة بين الافراد والجماعات وفقا لقواعد السلوك من اجل البقاء والنمو .
-6	Bone and joint, 2011: 520	القدرة على نقل طبيعة الانشطة التنظيمية وتحويلها نحو الحالة الايجابية للمساهمة في تخفيف اعباء العمل .
-7	Mathumbu, 2012: 2	. اداة قوية لمساندة المنظمات في فهم القيم الذاتية وتجنب احباط المساعي الجماعية التي تندرج ضمن قواعد السلوك الوظيفي .
-8	Mellnulf and Axelsson, 2014: 2	تماثل الانماط المتعددة لتتوافق مع الوحدات المنظمة وهو شرط اساسي للنشاط الوظيفي في المنظمة.
-9	AL-mohasneh , 2015 : 109	تنسيق الانشطة بين مجموعات العمل بشكل الذي يؤدي الى استثمار الطاقات والموارد بما يعز الاداء الاستراتيجي المستدام.
10	Kang Sung, 2016: 84	مصطلح شامل لوصف العلاقة بين الموظف والمنظمة والذي يتمثل بالعقد النفسي والدعم المنظمي .
11	Al-eden and ,Alhawamdeh, 2018 : 92	بانه سلوكيات نشطه تظهر الفخر للمنظمة لدفاع عن الجوانب الإيجابية بما يقلل من تكاليف التشغيل وزيادة الخدمات المقدمة للزبائن .

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

ومما سبق يمثل التماثل المرآة العاكسة لرسم شخصيه وحركه عمل ونشاط المنظمة بما يتوافق مع ثقافتها والتقدير الناجح باستراتيجياتها لتجنب الصراعات والمشاكل لضمان الاداء الاستراتيجي المستدام.

2- الأهمية : تتبع اهميه التماثل التنظيمي بالاتي :-

أ- يميل التماثل التنظيمي الى تقديم موارد وقدرات اكثر توازنا ونفعا , فقد يساعد المنظمة الى امتلاك موارد البشرية ومعرفيه وماليه فضلا عن القدرات التكنولوجية , لكي تتفوق على المنظمات الاخرى وتكون لها القدرة على احداث تأثير في المبادرات الإيجابية بطريقه فاعله على الرغم من الغموض في تفسير مصالح المنافسين (Malinulf Axelsson , 2014:2).

ب- يعد انعكاس لستراتيجية المنظمة عندما يكون سائدا لدى قيادات المنظمة من اجل الاستقرار والوثام وزيادة رفاهيه المنظمة وتجنب الازمات والمشاكل . تعد التغذية القائمة على الحوار من اكثر الاستراتيجيات فاعلية في التواصل مع الموظفين وقد تميز هذا اتصال بالفهم والتعاون والاستجابة وانشاء علاقات طويلة لتبادل المنفعة في المنظمات واعتبره تواصل مثالي (Lee , 2018 : 2)

ت-يوثر التماثل التنظيمي على القيم والمبادئ الذاتية فهو اداة فاعلة لفهم هيكل المنظمة ووظائفها للتقليل من التعقيد المؤسسي بما يحافظ على حدود المنظمة المختلف . (Jams a Enderson , 2008: 2) .

ث- غالبا ما يتضمن الاستفادة من الفرص والجمع بين المهارات الداخلية والاصول لدعم التطورات الجديدة التي تعطي قيمة عالية لتنظيم المشاريع في المنظمات (Bone and joint , 2008: 3) .

ح- يمكن للتماثل التنظيمي ان يحسن التعلم والمهارات وبيئ العمل في الاضطرابات البيئية وخاصة في المنظمات الناشئة فضلا عن تطوير العديد من الانظمة والقيادة وتجارب المحاكاة (Henderson, 2014: 1) .

ج- اصبح التماثل التنظيمي مقبولا على نطاق واسع عن طريق تركيزه على الثقة في العلاقة بين المنظمات والتعاون في الاعمال التطوعية والمرونة والتمكين والابتكار والتقليل من الصراعات والتوترات داخل المنظمة (Akbia and Rob , 2005: 156) .

ز- المساهمة في نقل الانشطة التنظيمية نحو الحالة الايجابية ومعالجة المشكلات في ظروف المنافسة ويعزز الادراك المعرفي في المجالات المختلفة (Henderson at el , 2009: 2) .

ومما تقدم ان التماثل التنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه كونه من الاصول غير الملموسة التي تسهم في تهيئة مناخ من الثقة في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والنفسي للموظفين ويعمل على تقليل التباين في الخصائص الجوهرية للأفراد وللنظمات .

3- ابعاد التماثل التنظيمي . طور الاسيويون الجنوبيون والولايات المتحدة الامريكية الهياكل التنظيمية التي تمارس تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي والمعتقدات الثقافية المتعلقة بالسلوكيات الصحية التي تنسم بها المنظمات الاجتماعية والروحية , وقد وجدوا ان المنظمات الروحية الأكثر تأثيرا على سلوك الفرد وتوفر الدعم غير الملموس لتحقيق التقارب العاطفي بين العاملين داخل المنظمات (Kandula , Cooper , at el, 2018 : 3) .

في حين المنظمات الاجتماعية قد تتباين في تقديم الدعم مما يقلل من الولاء والانتماء اليها . ولا بد ان يكون هناك نمط وسلوك فعال بين الموظفين ومنظماتهم بما يتوافق بين أهدافهم واهداف منظماتهم , وتأسيسا على ذلك ومن اجل الحفاظ على

الأداء الاستراتيجي المستدام والاستجابة للاضطرابات البيئية فقد اتفق اغلب الباحثين اعتماد الابعاد الاتية (الولاء , الانتماء , التشابه) وهذا ما جاء بذكرها (Chaney , 1982) في اغلب ابحاثه في هذا الموضوع .

أ- الولاء (Loyalty) . يعدّ الموظفون جوهر عمل المنظمة واساس نجاحها وفشلها فعندما يكون الموظفون ولائهم للمنظمة لا تبحث المنظمة عن إيجاد فرص بديلة عنهم , ويعرف (Sachin , at et , 62: 2017) الولاء يدل على انه ارتباط مشاعر الفرد بكائن معين وقد يكون شخصا او مجموعة من الأشخاص وهو احد اهم الاهتمامات الجوهرية والحيوية للمنظمات خاصة في سياق الاقتصاد والمؤثرات المتعلقة بالعقد النفسي بين أصحاب العمل .

كما انه يمثل الروابط القوية بين الموظفين يعد التزام او تعهد لتعزيز المصالح المشتركة , ويرى (Wan Hooi Lai,2010: 2) الولاء بانه ارتباط نفسي او التزام يتطور نتيجة زيادة الرضا والى ان يصبح موقف عاطفي عام اتجاه المنظمة .

فعندما يكون الموظف راضيا عن بيئة العمل من المرجح ان يتطور هذا الشعور بالالتزام تجاه المنظمة ويؤدي الى سلوكيات عنصر الولاء , ويمكن قياسه عن طريق المؤشرات (الرضا العام , العنصر الموقفي والسلوكي للموظف والاستحقاق الوظيفي , الولاء) لذلك لم يعد الموظف موظفا تقليديا فقد اصبح ولائه معقد ويختلف باختلاف سلوكياته ومواقفه .

ويشير (Al- Eden and Alhawamdeh ,2018: 92) بان الولاء سلوكيات نشطة تظهر الفخر والدعم للمنظمة للدفاع عن الجوانب الإيجابية وقد يقلل من تكاليف التشغيل وتحسين خدمات الزبائن ويقلل من الأخطاء ويجعل الموظفين اكثر مسؤولية فيما يتعلق بأنشطة تحسين الكفاءة وبشكل إيجابي ومباشر .

ب-الانتماء : (Affiliation) . يعكس الانتماء اختلافا فلسفيا في النهج وقد يكون اكثر تميزا اداريا في تقليل الاثار المترتبة على اهداف الخطة عندما تكون غير واضحة , وقد أظهرت الدراسات التجريبية ان المنظمات التي تحافظ على درجات عالية من الانتماء والولاء تتمتع بمستويات عالية من ولاء الزبائن والارباح مما يؤدي نموها في الإيرادات المتحققة (Bidwell,Ryan,2006 :838) .

ويلعب راس المال البشري الداخلي دورا مركزيا في التأثير على قدرة المنظمة لغرض الوفاء بالتزاماتها من اجل البقاء على قيد الحياة التنظيمية , فعندما يكون راس المال الداخلي اكثر انتماء للمنظمة تكون اكثر قدرة على الاداء والكفاءة والمنافسة واتخاذ القرارات وحل المشاكل في البيئة المعقدة التي تفتقر الى عدم اليقين (5 : Sasson, Amir, 2010) .

ت- التشابه: (similarities) ان معظم ادوات ومفاهيم الادارة الاستراتيجية جرى تطويرها بالقطاع الخاص فهل يصلح تطبيقها في القطاع العام ؟ وهل هناك اوجه شبه واختلاف بين القطاعات ؟ فقد يتعامل القطاع العام مع بيئة سياسية اكبر ويكون اكثر انسجاما على الرغم من ان القطاع العام ليس جامدا ولا متجانسا يتغير باستمرار وفي ادبيات القطاع الخاص ليس مناسباً التعامل مع انواع التغيرات بشكل متشابه فهو يعتمد النهج العقلاني الشامل (Alford and Carsten , 2017:3)

لذلك أكد عدد من الباحثين ان كل من المنظمات والجمهور تختلف في بعض المهام وتتشابه في مهام أخرى وبطرائق مختلفة , ويمكن للمنظمات الواقعية وذات السمات المشتركة ان تشمل أوجه التشابه والاختلاف في الأهداف وفي تقديم السلع ,

والخدمات والموارد والهيكل التنظيمي , القيادة , صنع القرار , ثقافة المنظمة) من اجل تطبيق بعض المفاهيم التنظيمية المهمة اما المنظمات العامة فان البيروقراطية هي السمة الأكثر انتشارا فيها (Anisur, khardaker, 2017 : 2873).

لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي واحدا من أدوات الإدارة الأكثر استخداما ولديه واحدة من أعلى معدلات الرضا الوظيفي وقد يتأثر بعناصر الهيكل التنظيمي مما يسبب عدم الاستقرار النسبي وهو احد أسباب عدم التشابه بسبب اختلاف البيئة التنظيمية (2017: 480 Neis et al). ولا يمكن نقل ثقافة المنظمة بسهولة الى ثقافات أخرى ولا يمكن افتراض ان السلوكيات الفعالة هي واحد الا اذا كان هناك تشابه كبير في التقاليد والقيم والمعتقدات التنظيمية . (Pillai , scandure , 2013, 763, William).

ثانيا : الاداء الاستراتيجي المستدام . (Stainable Strategic performances)

في العقد الماضي ظهر تغير المناخ بعدها قضية سياسية عامة وقررت المنظمات مزيد من الاداء المتميز فضلا عن وجود استراتيجية شاملة تركز على النجاح المؤسسي على المدى البعيد , ويمكن عده مصدرا رئيسا لخلق الميزة التنافسية , واخذت المنظمات تفكر بطريقة مختلفة لخلق القيمة وهي جوهر اي استراتيجية ناجحة وقد ساد في الحياة طابعا جديدا بسبب بيئة الاعمال التنافسية وقصر دورة حياة المنتج , لذلك فان المنظمات تعمل في كل هذه المتغيرات لا يمكنها محاكاتها بسهولة فقامت تبحث عن قدراتها الداخلية والخارجية بشكل تفاعلي من اجل السعي للأداء الاستراتيجي المستدام (Aghazadeh,2015 : 125) .

فالاستدامة تستلزم التحول في العقلية والالتزام والقيادة وتتطلب اطارا اداريا واستراتيجيا سليما يدمج الاداء البيئي والاجتماعي مع اداء الاعمال الاقتصادية , فالمنظمات الملتزمة بتحسين ادائها البيئي والاجتماعي لم تجد صعوبات في تنفيذ الاداء الاستراتيجي المستدام (Epstein and Maric , 2001 : 3)

1-المفهوم :- إنّ على الإدارة في اي منظمة ان تراعي صفات وامكانيات موظفيها وجعل نقاط ضعفهم غير محسوسة لان نجاحها يعتمد الى حد كبير على الاداء المهني للموظفين وطرق تحسينه فكيف يمكن للمنظمة من اقناع الموظف بفعل ما تريد ؟ (Patricia and Suciu,2010 : 1614) . لذلك اصبح من الضروري تحديد النهج الاستراتيجي والرؤية للاستخدام الفعال للموارد البشرية والتعرف على الفروق بين تصور المديرين وتصور الموظفين للاستفادة من المزايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في تنفيذ الاداء الاستراتيجي المستدام والذي يمثل الجزء الحيوي في خلق القيمة في الجوانب المتعلقة بالطاقة المتجددة وتغير المناخ والنظم الايدولوجية الصحية لكسب مكانة رائده عالميا مع الأخذ بنظر الاعتبار توجهات المنافسين لبناء منظمة قادره ومتميزة في تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام , وفي ضوء ما تقدم لابد من ايجاد مفهوم للأداء الاستراتيجي المستدام وكما يوضح الجدول (3) .

الجدول (3) يوضح بعض المفاهيم الاداء الاستراتيجي المستدام على وفق آراء مجموعة من الباحثين .

ت	اسم الباحث او الكاتب	المفهوم
-1	Wook, Lee, 2007:5	خطة او ترتيب اداري يتضمن سلسله من الانشطة تهدف اي انتاج واستخدام المعلومات لتعزيز مسؤولية المنظمة
-2	Sebhatu, 2008: 76	ادارة جميع ابعاد وحدود المنظمة بل يمتد الى ما وراء الحدود للتحول نحو التميز المؤسسي .

عملية ديناميكية تتطلب تحقيق الاحتياجات الحالية دون المساس بالأداء طويل الاجل وهو مرتبط ارتباطا ايجابيا مع المنظمات المستدامة .	Gademe , at el ,2012: 211	-3
وهو المسؤول عن ضبط ومتابعة عمليات التنفيذ للأدوات اللازمة لدعم النجاح عن طريق مجموعة من المؤشرات .	Meletic ,Damjan ,2015: 185	-4
مقياس يستخدم لزيادة الكفاءة الاقتصادية على مستوى المنظمة ويكون حافزا لتخفيف الآثار السلبية في الصحة والبيئة ويمكن عده ميزه تنافسية متزايدة .	Rastidav and Petra 2016: 111	-5
مجموعة من القيم الأساسية لتقليل الى الحد الأدنى المخاطر الاستراتيجية عن طريق الضوابط الادارية والاستجابة الاستباقية لضغوط المسؤولية الاجتماعية المؤسسية .	Wijethilake,2017: 570	-6
القدرة على توفير قيمة فريدة ومتفوقه من حيث الجودة في أنشطة المنظمة بما يلبي حاجات الزبائن .	Bhattara,2018: 39	-7

المصدر : اعداد الباحث في ضوء المصادر الواردة فيه .

مما تقدم ، إن الاداء الاستراتيجي المستدام هو اداة حاسمة لتقييم وتحليل ومراجعة الاداء المؤسسي ومعرفة مدى فاعلية التدابير التي تتخذها المنظمة عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف ومقارنتها مع اداء المنافسين الاخرين في نفس القطاع الذي تعمل فيه .

2-اهمية الاداء الاستراتيجي المستدام .

إن أهمية تقييم الاداء الاستراتيجي هي خطوه استراتيجية رئيسه في عمليه تحقيق الاهداف وفرصه لتطوير نظرية لتحسين نظام الاداء الاستراتيجي المستدام (Soboleva ,at ,el 2018 :1) ومن هنا تبرز اهمية الاداء الاستراتيجي المستدام عن طريق الاتي :-

أ- في عصر التغييرات الجذرية تحتاج المنظمات الى اداء استراتيجي مستدام لتعامل مع تلك التغييرات على المدى الطويل من حيث الاداء المالي والريادة الاجتماعية . (Eccles ,at el ,2010 : 1)

ب- يشجع الزبائن على خلق الكفاءة المميزة عن طريق رفع الكفاءات الأساسية و (القيمة والندرة وغير ممكنة التقليد ومن الممكن تنظيمها) نموذج (VRIO) (Aghazadeh,2015 : 131) .

ت- يمكن عد الاداء الاداري جزء من الاداء الاستراتيجي المستدام من اجل التخطيط والقياس والمراقبة لأدائها بحيث تكون القرارات والموارد تتماشى مع استراتيجيات العمل لتحقيق النتائج المرجوة وخلق قيمة للمساهمين (Meletic , et al , 2015 : 185) .

ث- تنميه وتلبية احتياجات جيل اليوم دون المساس بالفرص والقدرات للأجيال القادمة فهو نظام معقد ومتعدد يعطي مجموعه واسعه من الموضوعات فهو بحد ذاته يمثل ضغوطا مؤسسيه داخلية وخارجيه موجهه ضد المنظمات ونموذج ومنهج استباقي لزياده الاحساس للمسؤولية الاجتماعية لأصحاب المصلحة , وقد تكون الإدارة مهتمة بالاستثمار بالمشاريع المستدامة ولأنها غير مدرکه لكيفيه تنفيذها هذا قد يزيد من التكلفة البيئية والمخاطر التي تولد عوائد واضحة فهو اطار طويل الاجل للعمل (Wigehilake , 2017 : 570) .

ح- إنَّ مقاييس الاداء هي سلاح ذو حدين قد تكون المقاييس الخاطئة غير معروفة النتائج او العواقب ويمكن ان تقوض مستويات الانتاج والخدمات اذا لم تترجم تلك المقاييس بدقه وبما يحقق الاهداف الاستراتيجية ويمكن ان تكون اجراءات ملموسة تؤدي الى احباط الموظفين عندما يعمل الموظفون بجد ولكن ليس لديهم ما يبررونه على جهودهم تاركين الجميع متعب ومحبط اي ستكون المنظمة نشطه ولكنها غير فاعله (Eckerson, 2009 : 3) .

ومن هنا تأتي اهمية الاداء الاستراتيجي المستدام في توفير اطار تحفيزي لقياس فعالية العمليات الاستراتيجية وتقييم نشاط المنظمة وتوجيه الموظفين نحو المسار الصحيح ليتناسب مع حجم التغيرات عن طريق ضبط وتوثيق نشاطات المنظمة بعقلانية لاحتواء جوانب القصور في المنظمة .

3- مكونات بطاقة الاداء المتوازن .

تعد بطاقة الاداء المتوازن مدخل يحظى بانتشار واسع في الممارسات الادارية ويمكن ان تستوعب كلا من مقاييس الاداء الطويلة والقصيرة الاجل , وتقدم تقرير عن طريق تعقب المقاييس والاجراءات التي يجري اختيارها بعد مقارنتها مع الاهداف والقيم , كما انها تتيح للمديرين تقييم الاداء في الماضي وتحديد اوجه وموقف المنظمة للنمو والتحسين في المستقبل وفق منظور اوسع من الناحية المالية وتسمح للمديرين في تقديم وجهة نظر اكثر توازنا للاداء الاستراتيجي المستدام , وتعتمد على المقاييس المالية المشتركة والتدابير التنفيذية حول رضا الزبائن والعمليات الداخلية وانشطة الابتكار والتحسين للمنظمة (Frank, 2012 : 145) . و اشارت بطاقة الاداء المتوازن الى كيفية استخدام المنظمات مؤشرات الاداء الرئيسية والمعلومات المتعلقة بالاستدامة (Wijethilake, 2017 : 57) .

لذلك فان تقييم الانشطة هو خطوه استراتيجية مهمة في عملية تحقيق الاهداف من اجل تطوير النظرية المنهجية لتحسين نظام تقييم الاداء الاستراتيجي المستدام بهدف تقييم القدرة الاستراتيجية والتنافسية باستخدام المؤشرات المالية والاقتصادية (Soboleva, at el, 2018:1) .

إنَّ بطاقة الاداء المتوازن هي اداة تشخيصية واسعة تبحث عن التحسين المستمر واسلوب التعامل مع التحديات ومعرفة اوجه القصور من منظور المنظمة عامة , كما انها مفيدة لوحداث الاعمال المختلفة وتتطلب المتابعة المستمرة وتحديث الاهداف الاستراتيجية كلما لزم الامر , وتعد معيارا مرجعيا جيدا للنجاح في تحقيق الاستدامة . وتعرف بانها (اداة تساعد القادة في تقليل حواجز العمل وتنمية وتدريب القوى العاملة لتقديم المهارات اللازمة لتصبح المنظمة متكاملة ومتنوعة) (Farnk, 2012:143) .

وتعتمد بطاقة الاداء المتوازن على عدد من المؤشرات (المالية وغير المالية , الداخلية والخارجية) فضلا عن التدابير الكمية والنوعية الاخرى (Gadenne , at el , 2012 : 211) . ويتفق (Rajjnoba , 2016 : 108) على ان هذه المؤشرات يتم تحديدها لقياس الاداء الاستراتيجي المستدام بما يعزز الموائمة الاستراتيجية للأعمال واستراتيجية الاستدامة .

4- ابعاد الاداء الاستراتيجي المستدام : يتكون اداء الاعمال من اربعة عناصر (ابعاد) رئيسة هي الاداء المالي (الربح والعائد على الاستثمار) اداء الزبائن (الراضين والمخلصين) , اداء السوق (حجم المبيعات والحصة السوقية) اما الابداع والعمليات الداخلية فتمثل بعودة الزبائن والثقة (Aghazadeh , Hashem, 2015: 31) . وتلعب المنظمات دورا حاسما في تنفيذها وان الرقابة الادارية لها دورا مهما في التغلب على التعقيدات المرتبطة بتنفيذها . واتفق كل من

(Wijethilake,2017: 572) و (Frank ,2012 :144) . على ان تقييم الاداء الاستراتيجي المستدام يقوم على عدد من الابعاد الي تعتمد في اداء العمليات واتخاذ القرارات المهمة ومنها :-

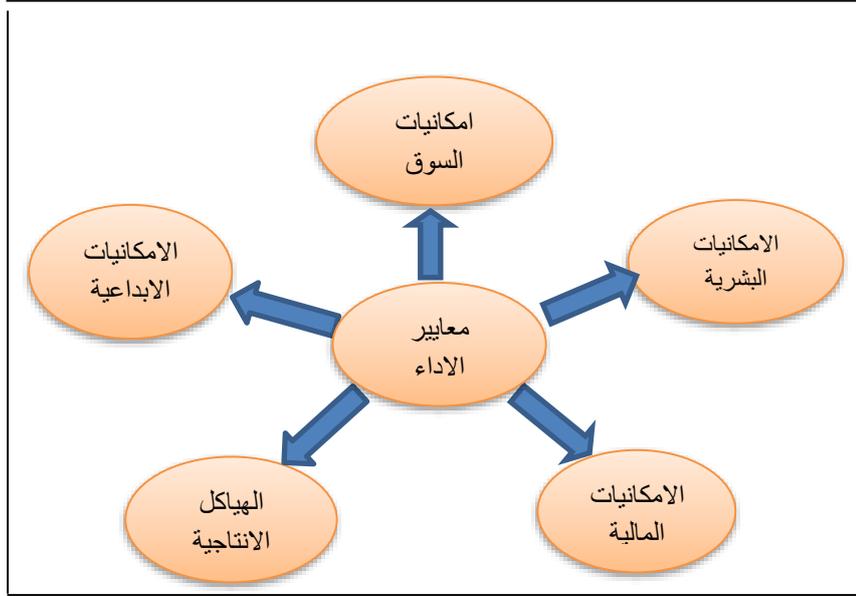
أ- **المنظور المالي** (Financial Perspective) . يتضمن المنظور المالي العائد على الاستثمار (ROS) والعائد على المبيعات (ROI) والحصة السوقية في الخدمات المصرفية والمالية والرعاية الصحية (Aghazadeh , Hashem,) (31 : 2015) . اما من وجهة نظر النهائية لبطاقة الاداء المتوازنة فان بعض التدابير المالية في الاعتماد على البيانات مثل التدفق النقدي وايرادات التشغيل , ويعد هذا الموضوع بالنسبة للمساهمين ايجاد قيمة تجعل المديرين اكثر توجهها نحو المستقبل عن طريق الاعتماد على خلق قيمة اقتصادية والحفاظ على الميزة التنافسية وتشجيع الزبائن على خلق الكفاءة المميزة (VRIO) القيمة والندرة وغير قابلة للتقليد والقدرة على التنظيم (Frank ,2012 :144) . اما المنظمات ذات الاستدامة العالية من المرجح ان تكون لديها مشاركة اكثر مع اصحاب المصلحة وتتفوق بشكل كبير على نظيراتها في الامد الطويل من حيث الاداء المالي والريادة الاجتماعية (Eceles ,et al ,2010 : 1) , وقد تظهر قوة المركز المالي الذي تحتله المنظمة وتتفوق على منافسيها عن طريقه .

ب- **منظور الزبائن** (Customer Perspective) . من المنطق ان اداء الاعمال هو استخدام نهج موجه نحو اصحاب المصلحة وهو نتيجة أداء الأعمال التي يتصورها السوق , واداء الأعمال التي يتصورها الزبائن واداء الأعمال التي يتصورها المنافسين اما الاداء الداخلي فينظر اليه من قبل المساهمين (Aghazadeh , Hashem, 2015: 31) . وترتبط وجهة نظر الزبائن فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مباشرة بايراداتها وارباحها والقيمة المدركة للمنتج او الخدمة, وهي التي تحدد كم ان الزبائن على استعداد لدفع ثمنها وكيف يمكن للمنظمة خلق قيمة اقتصادية لزبائنها وانها مستعدة لدفع المزيد من اجل المنتج او الخدمة مع التركيز على مجالات التحسين (السرعة , الجودة , الكلفة , الخدمة , الوقت) (Frank ,2012 :144) وفي ضوء ذلك ان الزبائن الحاليين يمثلون المحرك الاساسي في المنظمات وكسب زبائن جدد من المنافسين بأسلوب جذاب في تقديم منتجات وخدمات جديدة لدعم امكانياتها التنافسية والمحافظة على ادائها الاستراتيجي المستدام .

ت- **العمليات الداخلية** (Internal Operations) . لغرض اختيار الموارد من مصادرها الاساسية وتقليل الاثار البيئية للعمليات والانتاج او القضاء على العمليات الضارة بيئيا مع ضرورة تقليل حوادث العمل عن طريق تحسين العمليات الداخلية وتبسيطها ويعد تقرير (Miljocentrum) لعام (1995) مقياسا مرجعيا جيدا للبدء به بعد تسجيله ملاحظات حول الاضرار البيئية والنفايات الخطرة واستهلاك الطاقة والمياه (Hristov, Chirio,2019 : 2), ان التقليل من الاثار الاجتماعية السلبية وتعظيم الاثار الايجابية عن طريق تشجيع الموظفين على القبول بالتغيير الثقافي وتحسين نوعية وظروف العمل والمشاركة في المبادرات الاجتماعية وضمان احترام حقوق الانسان كل ذلك مؤشرات اجتماعية تعكس نسبة الرضا للموظفين والوقت المستغرق لإنجاز الأعمال والانشطة التطوعية وتكافؤ الفرص والتنوع الثقافي يؤثر ذلك ايجابيا على قيمة المنظمة وعملياتها الداخلية . وتتأثر المنظمات عن طريق اهتماماتها الداخلية والخارجية مثل الضغوط التنظيمية وزيادة الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية (Wigehilake , 2017 :569) .

ث- **الابتكار والتعلم التنظيمي** (Innovation and Organizational Learning) . يركز هذا البعد على العمليات التجارية والهياكل التي تسمح للمنظمة بخلق قيمة اقتصادية تضمن لها القدرة التنافسية المستقبلية ويمكن لقيادة المنظمة زيادة اداء العمل للموظف عن طريق توفير مجموعة متنوعة من الادوات والفرص التحفيزية الايجابية التي تعزز حالة التعلم

الابداع (Richardson, 2014: 21) , وتعتمد المنظمات لتقييم انشطتها على مجموعة من المؤشرات المالية والاقتصادية لخلق نمو مستمر وتوظيف الموارد عن طريق استدامة واعية ونمط حياة لتطوير العلاقات مع اصحاب المصلحة ويوضح الشكل (2) المعايير الاداء الاقتصادية لتقييم أنشطة المنظمات وامكانياتها البشرية والمالية والسوقية والابداعية لتنفيذ خططها الاستراتيجية نحو الاداء المستدام .



الشكل (2) يبين المعايير الاقتصادية للأداء الاستراتيجي المستدام في تقييم أنشطة المنظمات

Sources : Soboleva ,yuliya pavlovan, " strategic approach to performance evaluation of a business entity form the position of analyzing its business potential " , Vol,39,No.33,p: 32,2018.

فابتكار هو احد العوامل الرئيسة للنجاح والميزة التنافسية , ويشمل تطبيق مجموعة من الافكار والمعارف والقدرات والموارد بهدف الوصول الى تطور عقلي او اسلوب جديد يحقق زيادة في الربحية ويقلل من التكاليف ومن ثم تحقيق اداء فائق وغير متجانس (3 : Karlosson and Tavassoli , 2015) , فالمنظمات القادرة على تنفيذ استراتيجيات الابتكار المعقدة ستحقق افضل اداء ممكن وهو وسيلة للمنظمات ليميزها عن منافسيها . وقد تكون الادارة مهتمة بالاستثمار بالمشاريع ولكنها غير مدركة لكيفية تنفيذها , وقد يزيد من التكلفة ونسبة المخاطر التي تولد عوائد واضحة وتقلل من رضا الزبائن ويبقى على المنظمة توفير منتجات وخدمات مبتكرة وصديقة للبيئة (wijichilleak ,2017: 569) . يمكن القول إن الاداء الاستراتيجي قد ينهار اذا لم يمر بمجموعة من الاختبارات والحلول بفعل التحولات الرقمية التي غيرت موازين التنافس لذا فان تكامل تلك الابعاد والامكانيات يمثل اطارا فاعلا يعزز قدرات المنظمة التنافسية .

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث .

اولا: الوصف الاحصائي وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها :

تختص فقرات هذا المبحث بعملية العرض الاحصائي لنتائج البحث التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج ويقسم الى جانبين : **الاول** يتضمن عرض متغير التماثل التنظيمي بأبعاده (الولاء , الانتماء , التشابه) , **اما الثاني** يشمل متغير الاداء الاستراتيجي المستدام بأبعاده (المنظور المالي , منظور الزبائن , العمليات الداخلية و الابتكار والتعلم التنظيمي) ويشمل عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لفقرات استمارة الاستبانة وتحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عن طريق انتمائها للفئة وقد اعتمدت استمارة الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة , لا اتفق بشدة) فيوجد خمس فئات تنتمي اليها المتوسطات الحسابية وتحديد الفئة وإيجاد طول المدى (4) = 5-1 ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات = 5 ($0.80 = 4/5$) . وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأدنى للمقياس (5) وتكونت فئات وكما في الجدول السابق (2) (Dewberry,2004 : 15) .

1- وصف متغير التماثل التنظيمي :- يتكون متغير التماثل التنظيمي من ثلاثة ابعاد رئيسة تمثلت بالاتي .

أ- **الولاء** . يعرض الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الترتيب النسبي لإجابات افراد العينة تجاه بعد الولاء . اذ يلاحظ من الجدول ان بعد الولاء قد حصل على وسط حسابي (4.100) وانحراف معياري بلغ (0.549) واهمية نسبية بلغت (82 %) وجاء بالترتيب الثاني مما يدل على اهتمام افراد العينة قيد البحث بضرورة تحقيق الولاء والانسجام بين العاملين في المنظمات من اجل الاداء الاستراتيجي المستدام .

ب- **الانتماء** . يشير الجدول (4) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعده الانتماء وقد حصل على وسط حسابي (4.103) وانحراف معياري بلغ (0.410) وباهمية نسبية بلغت (83 %) وهذا يدل على ان اهمية هذا البعد مرتفعة مقارنة بأبعاد الاخرى لمتغير التماثل التنظيمي وجاء بالترتيب الاول . مما يدل على ان انتماء افراد العينة الى منظماتهم كان واضحاً .

ت- **التشابه** . يظهر الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لبعده التشابه . فقد حصل على وسط حسابي (3.623) وانحراف معياري (0.5143) وباهمية نسبية بلغت (72 %) وجاء بالترتيب الثالث , يلاحظ عن طريق نتائج الجدول ادناه ادراك المنظمات الى تأثير التماثل التنظيمي ودوره في تجنب الصراعات والازمات سوف ينعكس على ادائها الاستراتيجي من اجل الحفاظ على علاقات متوازنة بين موظفيها لإيجاد حالة من الاستقرار والتعاون بين مختلف اقسامها .

وعلى المستوى الكلي للمتغير التماثل التنظيمي (SO) فقد حصل على وسط حسابي (3.942) وانحراف معياري (0.366) وباهمية نسبية بلغت (78 %) مما يدل على اهتمام وادراك افراد عينة البحث بالتماثل التنظيمي من اجل تجاوز الصراعات والازمات التي تصيب عمل المنظمات وتحقيق التكامل والترابط بين العاملين .

الجدول (4) الرموز والايضا الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية والترتيب النسبي للتماثل التنظيمي

الايضا	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب النسبي
الولاء	LO	4.1000	.54951	82 %	الثاني
الانتماء	Aff	4.1038	.41062	83 %	الاول

التشابه	SI	3.6231	.51435	%72	الثالث
التماثل التنظيمي	SO	3.9423	.36682	%78	الثاني

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

2- وصف متغير الاداء الاستراتيجي المستدام :- يتضمن متغير الاداء الاستراتيجي المستدام اربعة ابعاد رئيسة وتمثل بالاتي :-

أ- المنظور المالي . يظهر الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الترتيب النسبي لإجابات افراد العينة تجاه بعد (المنظور المالي) اذا يلاحظ من الجدول ان هذا البعد قد حصل على وسط حسابي (4.953) وانحراف معياري (0.3041) وبأهمية نسبية بلغت (80%) اما مستوى الترتيب فقد كان الاول .

ب- منظور الزبائن . يشير الجدول (5) الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية والترتيب النسبي لإجابات افراد العينة تجاه البعد (منظور الزبائن) يلاحظ من الجدول ان هذا البعد قد حصل على وسط حسابي (3.915) وانحراف معياري(0.579) وبأهمية نسبية بلغت (78%) وجاء بمستوى ترتيب الثالث .

ت- العمليات الداخلية . يبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية تجاه هذا البعد (العمليات الداخلية) يلاحظ من الجدول ان حصل على وسط حسابي (3.953) وبانحراف معياري (0.590) وبأهمية نسبية بلغت (78%) وجاء بالترتيب النسبي الثاني .

ث-الابتكار والتعلم التنظيمي . تظهر نتائج الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية والترتيب النسبي تجاه هذا البعد (الابتكار والتعلم التنظيمي) اذا يلاحظ من الجدول ان هذا البعد قد حصل على وسط حسابي (3.853) وبانحراف معياري (0.664) وبأهمية نسبية بلغت (77%) وجاء بالترتيب الرابع .

وعلى المستوى العام حصل المتغير الاداء الاستراتيجي المستدام (IOL) على وسط حسابي (3.932) وبانحراف معياري (0.410) وبأهمية نسبية بلغت (79%) مما يظهر اهتمام افراد العينة بتحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام والمحافظة عليه بالرغم من التحديات التي تواجهها .

الجدول (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية والترتيب النسبي للداء الاستراتيجي المستدام

الابعاد	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب النسبي
المنظور المالي	FP	4.0077	.30412	%80	الاول
منظور الزبائن	CP	3.9154	.57985	%78	الثالث
العمليات الداخلية	IO	3.9538	.59093	%79	الثاني
الابتكار والتعلم التنظيمي	IOL	3.8538	.66405	%77	الرابع
الاداء الاستراتيجي المستدام	SSP	3.9327	.41015	%79	الاول

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الكترونية .

ثانيا : اختبار الفرضيات البحث .

تنقسم هذه الفقرة الى جانبين اساسين الاول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة , اما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة

المحور الاول : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيري البحث الرئيسية والفرعية .

اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط , Pearson) و تتراوح قيم معامل بيرسون ما بين (-1) وتعني ارتباط عكسي تام و (+1) وتعني ارتباط موجب تام (Dewberry, 2004 : 15) .

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والاداء الاستراتيجي المستدام) تشير البيانات الواردة في الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (.77) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها . وجرى اختبار الفرضيات الفرعية وكما يأتي :-

1- الفرضية الفرعية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط بين الولاء والاداء الاستراتيجي المستدام) اذ تشير البيانات الواردة في الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية اذ بلغ معامل الارتباط (* .751) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

2- الفرضية الفرعية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط بين الانتماء والاداء الاستراتيجي المستدام) اذ تظهر البيانات الواردة في الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

3- الفرضية الفرعية الثالثة (لا توجد علاقة ارتباط بين التشابه والاداء الاستراتيجي المستدام) اذ تبين نتائج الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقد بلغ معامل الارتباط (.809) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

يمكن القول ان التماثل التنظيمي يعد احد نقاط القوة تضاف لموارد المنظمة المتاحة ساهم في جذب انتباه الشركتين قيد البحث للاستفادة من التجانس التطابق النفسي والاجتماعي للارتقاء بالأداء كونه من الممارسات الادارية القياسية من اجل تحسينه ومقارنته مع اداء الشركات المنافسة في نفس القطاع .

الجدول (6) معاملات الارتباط بين التماثل التنظيمي بأبعاده مع الاداء الاستراتيجي المستدام

متغيرا البحث	(LO) الولاء	(AFF) الانتماء	(SI) التشابه	(SO) (التماثل التنظيمي)
(SSP) الاداء الاستراتيجي المستدام	.74	.75	.80	.77
Sig.(2-tailed)	000.	000.	000.	000.

المصدر : اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الإلكترونية .
المحور الثاني : اختبار علاقات التأثير .

في ضوء هذه الفقرة سيتم اختبار الفرضيات من اجل التحقق من ثبوتها جرى استخدام الانحدار الخطي البسيط فضلا عن معامل التفسير (R2) لقياس نسبة ما تفسره تلك المتغيرات التي تؤثر في الاداء الاستراتيجي المستدام في شركتي البيبسي كولا وشركة الكوكا كولا قيد البحث .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي والاداء الاستراتيجي المستدام) .

يظهر الجدول (7) معاملات نموذج تحليل الانحدار المستخدم لقياس تأثير التماثل التنظيمي في تحقي الاداء الاستراتيجي المستدام , ولغرض اختبار الفرضية والوقوف على تأثير التماثل التنظيمي في الاداء الاستراتيجي المستدام يشير الجدول (7) والذي جرى بناءه وفق معادلة الانحدار الاتية :-

$$Y=a+ b (x)$$

1- إن قيمة معامل التحديد بلغت (.579) اي ان التماثل التنظيمي قد ساهم في التأثير على الاداء الاستراتيجي المستدام ما نسبته (.579) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الاستراتيجي المستدام اما النسبة المتبقية تعود الى عوامل اخرى غير داخلية في النموذج وهذا يفسر قوة ومعنوية النموذج .

2- إن قيمة معامل الانحدار التماثل التنظيمي في الاداء الاستراتيجي المستدام بلغ (.6 .33) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار والبالغة (2.955) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.296) عند مستوى معنوية (1%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها

الجدول (7) نتائج علاقات التأثير بين التماثل التنظيمي والاداء الاستراتيجي المستدام

معامل التحديد	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	بيتا β	الثابت (α)	المتغير التابع SSP المتغير المستقل
.579	8.901	2.955	33.6	.154	1.905	SO التماثل التنظيمي

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والمنظور المالي)

ولغرض اختبار تلك الفرضية استخدم الباحث معامل الانحدار وتضمن اختبار (t) ومعامل بيتا (β) معامل التحديد للتعرف على تأثير التماثل التنظيمي في المنظور المالي وكما في الجدول (8) .

1- يتضح من الجدول (8) ان قيمة معامل التحديد بلغت (.536) اي ان التماثل التنظيمي قد ساهم في تحقيق المنظور المالي ما نسبته (.536) من التغيرات التي تطرأ على المنظور المالي . اما النسبة المتبقية تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج وهذا يفسر معنوية النموذج .

2- ان قيمة معامل الانحدار التماثل التنظيمي في المنظور المالي بلغت (33.823) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.642) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.296) عند مستوى معنوية (5%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

جدول (8) نتائج علاقة التأثير بين التماثل التنظيمي والمنظور المالي .

معامل التحديد	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	معامل الانحدار	بيتا B	الثابت α	SO / FP
.536	6.00	3.642	33.823	2.259	.327	المنظور المالي

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي ومنظور الزبائن) لغرض اختبار تلك الفرضية استخدم الباحث معامل الانحدار تضمن اختبار (f) ومعامل بيتا ومعامل التحديد واختبار (t) للتعرف على تأثير التماثل التنظيمي في منظور الزبائن وكما في الجدول (9) .

1- يتضح من الجدول (9) ان قيمة معامل التحديد بلغ (641) . اي ان التماثل التنظيمي ساهم في التأثير على هذا البعد منظور الزبائن ما نسبته (641) . من التغيرات التي تطرأ على منظور الزبائن , اما النسبة المتبقية تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج , وهذا يفسر قوة ومعنوية النموذج .

2- إن قيمة معامل الانحدار التماثل التنظيمي في منظور الزبائن بلغت (41.8) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (8.664) وهي اكبر من الجدولية (1.296) , اما قيمة (f) فقد بلغت (34.532) عند مستوى معنوية (5%) , مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

الجدول (9) نتائج علاقة التأثير بين التماثل التنظيمي والمنظور الزبائن

معامل التحديد	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	معامل الانحدار	بيتا B	الثابت α	SO / Cp
.641	34.532	8.664	41.8	4.20	3.049	منظور الزبائن

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :- (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين التماثل التنظيمي والعمليات الداخلية) لغرض اختبار تلك الفرضية استخدم الباحث معامل الانحدار تضمن اختبار (f) ومعامل بيتا ومعامل التحديد واختبار (t) للتعرف على تأثير التماثل التنظيمي في العمليات الداخلية وكما في الجدول (10) .

1- يتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل التحديد بلغت (554) . اي ان التماثل التنظيمي قد ساهم في العميات الداخلية ما نسبته (554) . من التغيرات التي تطرأ في العميات الداخلية للشركتين . اما النسبة المتبقية تعود لعوامل اخر غير داخلية في النموذج يدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة وهي اكبر من الجدولية البالغة (6.573) عند مستوى معنوية (5%) وهذا يفسر معنوية النموذج .

2- إن قيمة معامل الانحدار التماثل التنظيمي في العمليات الداخلية قد بلغ (32.9) وهي قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (9.419) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (5%) , مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها .

الجدول (10) نتائج علاقة التأثير بين التماثل التنظيمي والعمليات الداخلية

معامل التحديد	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	معامل الانحدار	بيتا B	الثابت α	SO التماثل التنظيمي IO
.554	6.573	9.419	32.9	3.106	6.39	العمليات الداخلية

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين التماثل التنظيمي والابتكار والتعلم التنظيمي) . لغرض اختبار تلك الفرضية استخدم الباحث معامل الانحدار تضمن اختبار (f) ومعامل بيتا ومعامل التحديد واختبار (t) للتعرف على تأثير التماثل التنظيمي في العمليات الداخلية وكما في الجدول (11) .

1-يتضح من الجدول (11) ان قيمة معامل التحديد بلغت (0.536) اي أن التماثل التنظيمي قد ساهم في الابتكار والتعلم التنظيمي ما نسبته (0.536) من التغيرات التي تطرأ على الابتكار والتعلم التنظيمي , اما بقية المتغيرات تعود عوامل اخرى غير داخلية في النموذج يدعم ذلك قيمة (f) المحسوبة وهي اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (5%) , وهذا يفسر معنوية النموذج .

2-ان قيمة معامل الانحدار التماثل التنظيمي في الابتكار والتعلم التنظيمي بلغ (31.5) وهو قيمة معنوية يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.664) وهي اكبر من الجدولية البالغة عند مستوى معنوية (5%) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية وقبولها . يتبين مما سبق ان التماثل التنظيمي يمثل سلوكا ساهم وبشكل واضح في كشف التناسق والتكامل بين المتغيرات وقد ادركت الشركات قيد البحث ان وجود التماثل التنظيمي اشعر العاملين الى التمسك بالتماثل التنظيمي وممارسته منهجا لتعزيز الثقة والارتباط بين سلوكيات العمل لضمان تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام بكل جدارة والذي اصبح متزامنا مع النظام العالمي الجديد .

الجدول (11) نتائج علاقات التأثير بين التماثل التنظيمي و الابتكار والتعلم التنظيمي .

معامل التحديد	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	معامل الانحدار	بيتا B	الثابت α	SO التماثل التنظيمي IOL
.536	10.995	8.664	31.5	2.359	4.62	الابتكار والتعلم التنظيمي

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات .

- 1- اظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التماثل التنظيمي كونه يمثل مجموعة من القدرات الجوهرية غير الملموسة وبين الاداء الاستراتيجي المستدام والذي يمثل القيم والقواعد الادارية, فلا بد من تطوير العلاقات المتماثلة بين العاملين من اجل تعزيز متطلبات الاداء الاستراتيجي لمستدام .
- 2- احرزت متغيرات التماثل التنظيمي (الانتماء) اهمية جيدة على مستوى اجابات افراد العينة وعلى مستوى الشركتين قيد البحث , لذا فان التناسق بين العاملين يولد شعورا بالانتماء المنظمي والذي يتزامن مع مصالح المنظمة ونظامها .
- 3- يتضح من التحليل عدم وجود تباين بين مستوى الابعاد مما يدل على أن الابعاد تمتلك نفس الاهمية تقريبا - من وجهة نظر افراد العينة - يؤشر ذلك التقارب بينهما وضرورة جذب انتباه العاملين للابتعاد عن الصراعات والمشاكل التي انعكس على استثمار طاقاتهم ومهاراتهم وتوظيفها لتحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام .
- 4- بالرغم من أن الشركتين تعملان ضمن القطاع الخاص فان معظم المعايير المستخدمة لقياس الاداء الاستراتيجي المستدام مقبولة والتي حرصتا على انه مفهوما اخلاقيا مرتببا بالكفاءة الاقتصادية والبيئية وتحسين نوعية الحياة للعاملين فيها والبيئة المحيطة .
- 5- تشير نتائج التحليل السعي الجاد والحرص الكبير للشركتين قيد البحث على بناء علاقات متوازنة بين العاملين تقوم على المساواة الاجتماعية للحفاظ على الطاقات والموارد البشرية والاهتمام بمنظور الزبائن لضمان وجودها في السوق المحلية كشركات انتاجية تعمل على زيادة حصتها في السوق المحلية للانطلاق نحو الاسواق العالمية .
- 6- إن الاداء الاستراتيجي المستدام اصبح مصدر قلق عالمي من قبل العديد من المنظمات وهو مرتبط بالنشاط البشري وخاصة الصناعات الغذائية نتيجة المنافسة القوية بينها وظهور العديد من المنتجات وخاصة في المجال الانتاجي .

ثانيا : التوصيات .

- 1- ضرورة الاهتمام بالتماثل التنظيمي لأنه يمثل سلوكا وشعورا عاطفيا وحاجة انسانية بين الافراد العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والمنظمة لتعزيز الروابط الاجتماعية والتنظيمية بما يساهم في تحقيق الاداء الاستراتيجي المستدام .
- 2- العمل على تعزيز ابعاد التماثل التنظيمي (الولاء والتشابه) من اجل خلق صورة ايجابية عن المنظمة واستثمار طاقات ومواهب العاملين وخصائصهم المشتركة لتعزيز مكانة المنظمة التنافسية , وتوظيف ابعاد التماثل التنظيمي للتطوير وتجديد الواقع التنظيمي وتوفير الظروف المناسبة واعتماد نظرية التبادل الاجتماعي اي (المعاملة بالمثل) كمنهاج عمل تسترشد به لتجنب الصراعات والازمات للقيام بالمهام المطلوبة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية .
- 3- تفعيل المعايير والابعاد الخاصة بالأداء الاستراتيجي المستدام للحفاظ التلوث والانبعاثات التي تضر بالبيئة لأنها اصبحت جزء من المسؤولية الاجتماعية التي تقع عليها .
- 4- ادخال مفاهيم وانظمة استشعار ادراكية وعقلية وتجارب تحاكي الواقع التنظيمي وتستجيب للتغيرات واضطرابات وادراك المخاطر المحتملة التي تحدث اثناء العمل ومعالجتها , وايجاد تنسيق عال لاستثمار ابعاد الاداء الاستراتيجي لزيادة تفوقها التنافسي .
- 5- تشجيع العاملين على بناء قيمة للمنظمة وادخالهم في دورات تدريبية وبرامج تطويرية تساهم في بلورة سلوك تعاوني بينهم وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب فضلا عن توفير السبل الكفيلة للارتقاء بواقع الصناعة ودعم المبادرات والابتكارات وجعلها من الاولويات الناجحة .

RESOURCE :**A-BOOKS.**

1. Eckerson wayne w. " **Performances Management Strategies** " How to Create and Deploy Effective metrics firt Quarter ,2009.
2. Frank Doz and Wilson Keeley ,**Management Global InnovationFramework for Integrating Capabilities aroun the World** ," Hardcover – 6, 2012 .

B-PHD AND CONFERENCES :

3. Aghazadeh Hashem , " **Strategic marketing management : achieving Superior business Performances Through intelligent Marketing Strategic** ," , 11th international Strategic management , conferences, 2015 .
4. Jonathan Herz, U.S. **Department of Health and Human Services Strategic Sustainability Performance Plan July 2017. Sebhatu Samuel petros** , " sustainability performance measurement for sustainable Organization Development . Attaining sustainable form Organization Excellence to sustainable , Excellence " , in Helsingborg , Sweden , 20-22;2008. conferences).
5. Ricchardson Francine Willians ," **Enhancing Strategic to Improve Workplace performances** " walden University , 2014 . (phd)
6. Sasson Amir , " **Exploring Mediators: the Effects of the Composition of Organizational , Affiliation on Organization Survival and Mediator Performances** " , Smurfit school of business University College Belfield Dublin ,D4, Ireland, 2006.(phd).
7. Bhattarai Dhundi (phd) Lecturer ,Nepal commerce campus "GenericStrategies and sustainability of financial performances of Nepalese Enterprises " , pravaha Journal , 2018.

C: PERIODICALSAND ARTICLE .

8. Aayush Poddar, A. Seema, Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey, Volume 19, Issue 8. Ver. III. PP 62-74. 2017 .
9. Anderson James W., " Symmetry and Self – Organization in Complex Systems " , Bone and Joint Research Group, University of Southampton General hospital , Southampton , so 166 , , uk .2008 .
10. AL-edenat Malek ALhawamdeh ," The Mediating Effect of Employee's Loyalty in the Relationship Between Empowerment and Employees performances : a Case from Jordanian (SMEs) ," International Journal of Academic Research in Accounting , finance and management ,Sciences , VOL, 8,NO. 4, PP;90-100, 2018.
11. Alford John , Carsten Greve ," Strategy in the public and private Sectors : Similarities Differences and changes " , Administrative Sciences , DK -2000 Denmark , 2017 .
12. Baumgartner Rupert and Daniela Ebner " corporate sustainability strategic: sustainability profiles and maturity levels " , Sustainable Development , sust, willey inter science ,pp: 76-89,2010 ,
13. Bidwell Ryan D. Ryan Clare ," Collaborative Partnership Design: The Implications of Organizational Affiliation for watershed partnership " , Taylor & Francis , use, 2006.

14. Boker Steven M. Rotondo Jennifer L, " Symmetry Building Symmetry Breaking , 2001.
15. Bone and Joint , Ben mac " Symmetry and Self – Organization in Complex Systems Research Group" , University of Southampton , Southampton General H0spital ,UK, 2008.
16. Chaney R.C.Slonim .S.M.,Slonim S.S. ," Determination of Calcium Carbonate Content in Soils", Chemistry a*ASTM Special technical published , 1982.
17. David Gadenne, John Sands, Lokman Mia, The Association between Sustainability Performance Management Goals and Organizational Performance, Vol. 3 Iss. 2, , pp: 27–42, 2012.
18. Dewberry , C. " Statistical Methods for Organizational Research : Theory and Practice v" , London , Rutledge ,24, 2004 .
19. Ekbia Hamid R. Rob Kling , " Network Organization : symmetry cooperation or multivalent Negotiation " Information Society , 21(3) , PP: (155-168) , 2010 .
20. Epsten Mare .J,Marie- Josee Roy, " Sustainability in Action : Identifying and Measuring the key performances Drivers" ,LRP , www jrp journal, com. 2001.
21. Gadenne David Lokman mia , John Stephen Sands , Lanita winata Gerge , " influence of sustainability performance management practices on organizational sustainability performance" Journal Accountings (Emerald) , Vol, 8,NO.2,2012.
22. Graeber Melisa E, Lumineau Fabrice, Kamal Darcy Fudge ," Unrequited : Asymmetry in inter Organization Trust," strategic organization ,1-13, Journals , 2018 .
23. Henderson Thomas C. Cohen Elaine Grant Edward ," Symmetry as an Organizational Principle in cognitive Sensor" ,University of Utah ,2009.
24. Herrmann Heinz ,"symmetry and symmetry in Cellular O organization " , VOL , 128,NO. 1/2 ,1986.
- 25- Hristov Ivo and Antonio chirieo , " The Role Sustainability key performances Indicators (KPIS) , in Implement of management and Law" , University of Rome tor vergaate , 00133,Italy ,2019 .
- 26-Joel Wade, T, The Relationships between Symmetry and Attractiveness and Mating Relevant Decisions and Behavior: A Review, 2, 1081-1098; doi:10.3390/sym2021081. , 2010.
- 27-Kandula Namratha R. Andrew J.Cooper Schneider," personal Social Networks and Organizational Affiliation of South Asians in the United " , BMC Public Health, 2018.
- 28-kang Minjeong , Sung Minjung , " How Symmetrical Employee communication Leads to employee Engagement , " 2016 .
- 29- Karlsson Charlie & Tavassoli Sam ,"innovation Strategies and Firm Performances: 2015.
- 30- Kykyri V.-L Puutio,R.& Wahlstrom.J," Constructing Asymmetry and Symmetry in Relationship Wihina a consulting system ," Springer Business Media LLC ,2007 .
- 31- Malatic Mtajaz , Damjan Maletic, Jens Dahlgaard, Sumi Dahlgaard_park. Bostjan Gomiscek , " Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performances " university of Wollongong in Dubai, Vol,7. NO.2,3, PP:184-200, 2018 .
- 32- Malek Al- edenat , Nayel Alhawamdeh , "The Mediating Effect of Employees Loyalty in the Relationship Empowerment and Employees , performance : A Case from Jordanian SNEs" , international ,Journal, 2018.
- 33- Marsden J.L. Thomas ," Symmetry mark meaning : Observations from brand Identity

- Design Brides University of Leeds , 2011.
- 34- Murali Sachin; Poddar Aayush ; Seena .A , " Employee Loyalty Organization performances & performances evaluation – A critical Survey " , IOSR Journal of Business and management , e- ISSN : 2278- 487X, Vol, 19. NO. 111, 2017 .
- 35- Neis Dyogo Felype , " Strategic Planning Process and Organization structure : Impacts confluences and Similarities " , Brazilion Baseness Review , 2016 .
- 36- Patricua Ratiu , Sueiu Leonina Emilia , " Performances improvement Strategic used by managers in the Private Sector", management Department , faculty and Bossiness Administration , Babes – Bolyail University ctuj- Napoca , Romania , 2010 .
- 37- Rastislav ,Rajnoba ,Lesnikova petra , " Strategic performances management concept – Specific parameters' in Slovak Enterprises " , Journal competitiveness, Vol,8,Issne,3,pp: 107- 124, 2016.
- 38- Robert G. Eccles, Ioannis Loannou, and George Serafeim, The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance,2010.
- 39- Sachin Murali , Aayush poddar , " Employee Loyalty , Organization performances & Evaluation – A Critical survey " , journal of Business a management , Vol, 19. ISSURE 8,2017 .
- 40- Samuel Petros Sebhatu, "Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting," , th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August; in Helsingborg; Sweden. 2008.
- 41- Soboleva Yuliya Pavlovna; Andrey V. Polyanin ; Oksana Vyacheslavovna Leonova; Olga Aleksandrovna Korgina ; Aleksandr Vyacheslavovich Merkulov, Strategic approach to performance evaluation of a business entity from the position of analyzing its business potential, Vol. 39 (Number 33) Year 2018 •
- 42- Lee Yeunjae , " Dynamics of Symmetrical Communication Within Organizations : The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers , and peers , " International Journal of Business Communication , 1-19, USA, 2018 .
- 43- Svoiby Karl Erik, " Collective lead Lead with power Symmetry : Lessons from Aboriginal prehistory", 7(4) , 385- 414,p.1-30, 2011.
- 44- Wade Joel .T," The Relationship between Symmetry and Attractiveness mating relevant Decisions and Behavior: A Review ," symmetry , ISSN 2073- 8994, department of psychology , Becknell University, Lewis bury, USA , 2010 .
- 45- Wan Hooi Lai , "Employee Loyalty at the Workplace : the Impact of Japanese style of Human Resources Management " , International management Journal ,Vol, 3 , ISSN .111,2010 .
- 46- Wigethilake Chaminda , " Proactive sustainability performance and Corporate sustainability performances The Mediating effect of sustainability , control system " , Journal of Environment management , 2017 .

