

دور تبني استراتيجيات السنين الخمس (S5) في تحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية / دراسة تحليلية في شركة الجود لتكنولوجيا الزراعة الحديثة التابعة لشركة الكفيل للاستثمارات العامة

The role of adopting the Five Years Strategy (S5) in achieving proactive sustainability strategies / Analytical study in Al-Joud Company for Modern Agricultural Technology affiliated with Al-Kafeel Company for Public Investments

الباحث :- أحمد مكي محمود

Ahmed Makki

makiahed850@gmail.com

07710302795

الباحثة :- م. فاطمة عبد علي سلمان المسعودي

Fatima Abid Ali Salman

Fatima.abid.ali@uokerbala.edu.iq

07802607296

المستخلص

تناول هذا البحث موضوع استراتيجيات السنين الخمس (S5) في تحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية في شركة الجود لتكنولوجيا الزراعة الحديثة التابعة لشركة الكفيل للاستثمارات العامة ، ولتحقيق ذلك تم اعتماد أبعاد المتغير المستقل للسنين الخمس (التصنيف ، الترتيب ، التنظيم ، المعايير ، الاستمرارية) ، كما اعتمدت أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية (الاستدامة الاستباقية البيئية ، الاستدامة الاستباقية الاجتماعية ، الاستدامة الاستباقية الاقتصادية) بالاعتماد على مقاييس جاهزة ، وسعى البحث الى تحقيق عدة اهداف من أهمها (تشخيص طبيعة علاقات الارتباط والاثار بين استراتيجيات السنين الخمس (S5) واستراتيجيات الاستدامة الاستباقية) ، وقد وقع الاختيار على شركة الجود ميدانا للبحث عن طريق استمارة استبيان عدت لهذا الغرض وطبق البحث على عينة تبلغ (80) شخص من الافراد العاملين في الشركة ، وتم اعداد مخطط فرضي يتضمن متغيرات البحث فضلا عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية ، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :- وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات السنين الخمس S5 واستراتيجية الاستدامة الاستباقية ، وهناك تأثير كبير في تحقيقها .

الكلمات المفتاحية :- استراتيجيات السنين الخمس S5، استراتيجيات الاستدامة الاستباقية ، شركة الجود لتكنولوجيا الزراعة الحديثة التابعة لشركة الكفيل للاستثمارات العامة

Abstract

This research dealt with the subject of the five years strategy ((S5) in achieving proactive sustainability strategies in Al-Joud Company for Modern Agriculture Technology, affiliated with Al-Kafeel Company for Public Investments. Dimensions of a proactive sustainability strategy (environmental proactive sustainability, social proactive sustainability, proactive economic sustainability) based on ready-made standards, and the research sought to achieve several goals, the most important of which are (diagnosing the nature of the relationship and impact between the five years strategy (S5) and proactive sustainability strategies. The selection was made on Al-Joud Company as a field to search through a questionnaire form prepared for this purpose. The research was applied to a sample of (80) individuals working in the company. A hypothetical scheme was prepared that includes the research variables as well as the formulation of a number of main and subsidiary hypotheses. A set of conclusions, the most important of which are: – There

is a strong correlation between the five S5 strategies and the proactive sustainability strategy, and there is a significant impact in achieving them.

Keywords: S5 five-year strategy, proactive sustainability strategies, Al-Joud Company for Modern Agricultural Technology, affiliated with Al-Kafeel Public Investments Company.

1-المقدمة

تسعى الشركات في العصر الحالي الى اثبات وجودها من خلال تقديم منتجات تفوق توقعات زبائنهم ، وهذا هو مفتاح التميز عن باقي المنافسين مما يتطلب توافر بيئة عمل تتسم بالمثالية تنعكس ايجابا في تحقيق أعلى مستويات الاداء ، لذا أصبح موضوع تبني استراتيجية السينات الخمس (S5) من اهم المواضيع التي لا بد من ان تهتم بها شركات الاعمال اذ تعد هذه الاستراتيجية مفتاح التغيير الناجح لاية تحسينات في مكان العمل وجعلها لائقة وصحية، ومع ظهور العولمة وندرة الموارد والتسابق التكنولوجي بدأت الشركات تتبنى مفاهيم تتعلق بالاستدامة من اجل المحافظة على قدراتها ومواردها التنافسية بطريقة استباقية عن باقي الشركات المنافسة الاخرى ، اذ توصلت هذه الشركات الى حقيقة مفادها ان بقائها ونموها يعتمد على تحقيق التوازن (البيئي – الاقتصادي – الاجتماعي) من اجل الحصول على مواردها الحيوية دون المساس بموارد ومقدرات الاجيال القادمة .

المبحث الاول

2-منهجية البحث

1-2-مشكلة البحث :- تتجسد مشكلة البحث في محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني استراتيجية السينات الخمس (S5) من قبل الشركات عموما والشركة قيد البحث خصوصا والتي تعد المفتاح الانسب في الوصول الى بيئة عمل مثالية تنعكس ايجابا على مستويات الاداء وجودة المنتجات المقدمة ، اذ تواجه الشركات اليوم العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية تحديات متنامية توجب عليها ترجمة هذه التحديات الى فرص عمل مستقبلية ، تمكنها من تحقيق الاستدامة الاستباقية ، لذا فإن التساؤلات الاساسية لهذا البحث تتمثل بـ :-

1-هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية السينات الخمس (S5) واستراتيجيات الاستدامة الاستباقية .

2-هل توجد علاقة تأثير بين استراتيجية السينات الخمس (S5) واستراتيجيات الاستدامة الاستباقية .

2-2 أهمية البحث :- تتجسد أهمية هذا البحث بالنقاط الآتية :-

1-يوجد هناك ندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات هذه الدراسة وهذا ما جعلنا نخوض بها لمعرفة العلاقة الكامنة بين هذه المتغيرات .

2-تحاول هذه الدراسة اعطاء مساهمة متواضعة للأطر النظرية لمتغيرات الدراسة عن طريق طرح خلاصات أفكار الباحثين في هذا المجال .

3- تقديم عدد من النتائج والتوصيات من واقع الشركة المبحوثة والتي يمكن ان تستفيد منها، فضلا عن امكانية الاستفادة منها في باقي الشركات الاخرى عن أهمية تبني استراتيجية السينات الخمس (S5) ، وكيف يمكن ان تؤدي الى امتلاك مرتكزات الاستدامة الاستباقية .

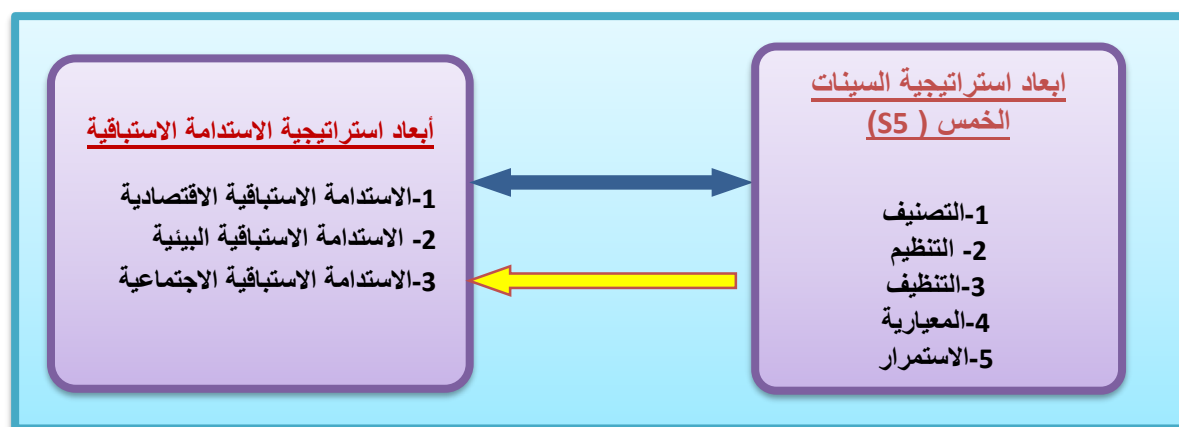
2-3 أهداف البحث :- يسعى هذه البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :-

1-تسليط الضوء على المفاهيم النظرية لكل من استراتيجية السينات الخمس (S5) و استراتيجيات الاستدامة الاستباقية .

2-التعرف على مدى تبني الشركة المبحوثة لأبعاد استراتيجية السينات الخمس (S5) ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية .

3-محاولة التعرف على طبيعة العلاقة الكامنة بين استراتيجية السينات الخمس (S5) واستراتيجيات الاستدامة الاستباقية .

2-4 الانموذج الفرضي للبحث :- انطلاقا من مشكلة البحث ووفق اطارها النظري تم تصميم الانموذج الفرضي والذي يوضح طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيراته



شكل (1) / نموذج البحث الفرضي
المصدر: اعداد الباحث استناداً للأدبيات ذات العلاقة

- 2-5 فرضيات البحث:-** في ضوء مشكلة البحث ومن أجل تحقيق أهدافه ، تم صياغة الفرضيات الآتية:-
- 1-الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية السينات (S5) الخمس واستراتيجيات الاستدامة الاستراتيجية .
 - 2-الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية السينات الخمس (S5) واستراتيجيات الاستدامة الاستراتيجية .
- وقد انبثقت منها عدد من الفرضيات الفرعية .
- 2-6 أساليب جمع البيانات وتحليلها:-** بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته فقد تم اعتماد عدداً من الأساليب وكما يأتي:
- 1-الجانب النظري: لقد اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على ما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت متغيرات البحث من كتب ودوريات وبحوث ورسائل واطاريح جامعية، فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية(الانترنت).
 - 2-الجانب العملي: لقد استعان الباحث لتنفيذ الجانب العملي على استمارة الاستبيان ، وقد تم توزيع (80) استمارة صممت على نحو يتلاءم مع المنظمات عينة البحث، مع مراعاة الدقة والشمولية عند صياغتها لمحوري البحث، وتم تدرج الاستجابة على فقرات الاستبيان تدرجاً خماسياً (مقياس ليكرت الخماسي) والمرتب بالتدرج من عبارة اتفق بشدة التي تأخذ الوزن (5) وصولاً إلى العبارة لا اتفق بشدة التي أخذت الوزن (1) وبوسط فرضي قدرة (3)، ولغرض تحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم الاستمارة وتقسيمها إلى جزئين رئيسيين هما: الجزء الأول: ويتضمن العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (استراتيجية السينات الخمس S5) بأبعاده الخمس والتي شملت (25) فقرة لقياسه وزعت على الأبعاد التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري والمخطط الفرضي للبحث وبواقع (5) فقرات لكل بعد فرعي، أما الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير المعتمد (استراتيجيات الاستدامة الاستراتيجية) بأبعاده الثلاث وبضم(15) فقرة وبواقع (5) فقرات لكل بعد فرعي. كما تم استخدام الأساليب الآتية لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث واختبار فرضياته وهي:
- *الأساليب الإحصائية الوصفية: تستخدم للتحقق من تركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري).
- *الأساليب الإحصائية التحليلية: وتتمثل بـ(معامل الارتباط البسيط Pearson، معادلة الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise).
- *تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) و(Amos V.23) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني / الجانب النظري

3- السينات الخمس (S5)

3-1 مفهوم السينات الخمس (S5)

يعد هذا النظام نقطة الانطلاقة الأساسية لأي تحسين يمكن ان يتحقق في بيئة العمل وذلك لسهولة فهمه وتطبيقه في مختلف بيئات العمل ولمختلف القطاعات سواء الانتاجية منها او الخدمية ، وهو مكون من خمس خطوات أساسية وكل خطوة منها تسمى باليابانية بكلمة تبدأ بحرف (S) ومن هنا جاء مسمى (S5) وقد تم ترجمة هذه الكلمات اليابانية الى خمس كلمات انكليزية تبدأ أيضا بحرف (S) هي (Sorting , Set in Order , Shine , Standardize , Sustain) من اجل ان تتناول هذه التسمية ، ثم ترجمت هذه الكلمات الخمس الى كلمات عربية تبدأ بحرف (ت) وهي (تصنيف ، تنظيم ، تنظيف ، تنميط ، تثبيت) (ابو طبل ، 2016 : 18) ، وأول من قدم هذا النظام هو المهندس الياباني (هيروكيهيرانو) الخبير في شركة تويوتا في كتابة الأركان الخمس لمكان العمل المرئي والذي يعد نظام متكامل للتطوير المستمر وعنصر اساسي في المدرسة اليابانية لتقليل الكلف ورفع مستويات الاداء ويطبق هذا النظام بأسلوب تدريجي وبطريقة منتظمة (عثمان ، 2017 : 26) ، فهي استراتيجية انتاجية ناجحة جاءت من واقع الحياة والثقافات السائدة في اليابان وتعود جذورها الى الفلسفات والافكار والديانات القديمة الا انها ليست حكرا على أحد ويمكن تطبيقه على أي نظام عمل في أي شركة في العالم (Garcia & Acaraz , 2017 : 10) ، فهو يعد برنامج مشاركة واسع ينخرط فيه كل الافراد العاملين في المنظمة (Kobayashi et al., 2006 : 13) ، ويتم من خلاله الابتعاد عن الاساليب القديمة والتقليدية وادخال التحسينات المستمرة في العمل والحصول منه على افضل الممارسات من قبل الافراد العاملين والتي تمكن الشركة من المنافسة والوصول الاستدامة الناجحة (Kwak & Anbari , 2006 : 29) ، لذا يعد هذا النظام منهج اساسي في تنفيذ الانتاج الرشيق بإدارة بيئة العمل وتنظيمها وازالة كل العناصر التي لا تضيف قيمة لها وتحسين اداء القدرات البشرية والانتاجية وتخفيض الهدر وتعزيز الارباح من خلال عمل المنظمة بطريقة فاعلة وكفؤة (عباس والساعدي ، 2020 : 62) .

3-2 أهداف السينات الخمس (S5)

- أن تطبيق هذا النظام يساهم في خلق مكان عمل مثالي ولائق من خلال الاتي :-
- أ. تعزيز كفاءة وفاعلية الافراد بما ينعكس على الاداء العام للشركة .
 - ب. تحسين جودة المنتج من خلال سهولة الوصول الى المطلوب بكفاءة وفاعلية .
 - ج. المساهمة في تعزيز سلامة بيئة العمل بما ينعكس ايجابا على سلامة وصحة العاملين .
 - د. تطوير وتنمية الافراد وتحفيزهم على تبني هذا المفهوم .
 - هـ. تحسين جودة المنتجات من خلال مساعدة العاملين على التركيز في العمل .
 - و. تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في الشركة .

3-3 أبعاد استراتيجية السينات الخمس (S5)

- أ. **التصنيف (Sorting)** :- وهي الخطوة الاولى في هذا النظام ويتم فيها تصنيف (فرز) جميع الادوات والمعدات داخل بيئة العمل مثل المواد او الأجهزة او الملفات وغيرها حسب طبيعة قطاع الاعمال ، وعند البدء في هذه العملية لا بد من وضع الوقت الكافي للقيام بها (الجغوبي والمطيري ، 2021 : 288) ، ويتطلب القيام بهذه الخطوة عمل الأتي :-

(Pentti , 2014 : 22)

- عزل المخلفات والمواد غير الضرورية .
 - من الضروري في هذه المرحلة ان يتم جعل ثقافة العمل الجماعي هي السائدة .
 - القيام بالإصلاحات الضرورية للتخلص من هدر وضياح الوقت .
 - التخلص من عمليات النقل الفائضة وغير الضرورية .
- ب. **الترتيب (Set in Order)** :- وهي تعني ترتيب الاشياء الضرورية لإنجاز الاعمال وتبويبها وتحديدتها بطريقة تمكن من سهولة الوصول اليها عند الحاجة وفي أقل وقت ممكن (Zelinski , 2005 : 75) ، ويجب ان تتم هذه العملية في بيئة العمل بشكل يفهمه جميع العاملين مما يسهل عليهم أنجاز المهام المناطة بهم بأفضل السبل ، وعملية التنظيم قد تشمل إعادة الهيكلة في تخطيط بيئة العمل (الجغوبي والمطيري ، 2021 : 288) .
- ج. **التنظيف (Shine)** :- وهي تعني ان يكون كل شيء محيط بالعمل نظيفا من أرضيات وأدوات ومعدات ومكاتب ونوافذ وممرات ومخازن بهدف خلق بيئة عمل نظيفة ، ويجب أن تتم هذه العملية بطريقة دورية ومنتظمة مما يساعد في الكشف المبكر عن اي خلل او عيوب او ضرر (Sinisalo , 2016 : 11) ، ومن المهم جدا ان يتم الاهتمام الكبير بهذا الجانب اذ يعبر مكان العمل عن هوية الشركة وصورتها أمام الآخرين لذل وجب ان يكون لائقا ومميزا دائما ومن خلاله تكون الشركة متألفة دائما ونظيفة

بين أقرانها من باقي الشركات (Jaskari , 2014 :29). **ع . وضع المعايير / الترميز (Standardize) :-** وهو عبارة عن وضع قواعد مخصصة لكل خطوه من الخطوات السابقة في مكان العمل وبما يتماشى مع طبيعة بيئة العمل وانطلاقاً من تحديد مسؤوليات كل فرد بخصوص عمليات التصنيف والترتيب والتنظيف ووضع طرق تقييم أدائه عند الانتهاء من عملة (ابو الراغب ، 2015 : 48) ، ويتم في هذه الخطوة زيادة الوعي العام لدى جميع العاملين كما يتم ادراك الادوار والمسؤوليات من اجل السيطرة عليها بشكل تام ولكل خطوه من الخطوات الثلاثة الاولى السابقة ، وكما يركز على توحيد الممارسات في كل مكان داخل بيئة العمل وعبر كل مهمه وان تطوير وتحديث هذه المعايير يسهم بدوره في تطوير استراتيجية السينات الخمس (Bartnicka , 455 : 2018) .

هـ . الاستمرارية (Sustain) :- وهي تعني الحفاظ على ما تم أنجازه في الخطوات السابقة والسعي للتقدم والتحسين المستمر لتصبح هذه الاستراتيجية هي الثقافة السائدة داخل الشركة (Pham , 2015 : 22) ، وتهدف الى تطبيق المعايير بانتظام وأنضباط من اجل عدم الانزلاق الى العمليات التقليدية القديمه ، وهي تعد نظام خاص بالدعم يضمن تحقيق التدفق السلس للمواد والافراد بصورة عامة (Christopfer , 2016 :13) .

3-4 مفهوم استراتيجيات الاستدامة الاستباقية

وهي عبارته عن مفهوم متكامل بين البيئة والشركة والمجتمع بالشكل الذي يمكن من خلالها تطوير القدرات والامكانيات اللازمة لأنجاحها ، اذ يعد وجود استراتيجيات استدامة استباقية واحدة من أهم مرتكزات التفوق في عالم تتنامى فيه حدة المنافسة (Jones , 2007 : 3) ، وهي تعد خطة اعمال شاملة ومتكاملة وموحدة مصممة لضمان تحقيق الاهداف المستقبلية ، وينظر لها على شكل سلسلة من الاجراءات المتسقة والمتناسقة مع بعضها البعض لتكون هي المصدر المثالي لخلق الميزة التنافسية وتمكين الشركات من الحصول على الاداء المتميز والتفوق لفترة طويلة من الزمن (Nylen , 2015 : 81) ، وتعد هذه الاستراتيجيات نوع من انواع العمليات التي تقوم بها شركات الاعمال من اجل الوصول الى تحقيق الاستجابة الاجتماعية والاقتصادية والتنافسية ، فهي تعد التزام بممارسات النشاطات المستدامة بيئياً واجتماعياً واقتصادياً من خلال تجديد الطاقه والمنتجات المعاد تدويرها (Shoreline Eommunity College , 2011 : 2) ، وقد عبر عنها كل من (البكري وحمدان ، 2013 : 4) بأنها تشير الى الالتزامات والافعال المتقابلة بين الشركات بشتى تخصصاتها وأنشطتها من جانب وبين المجتمع عبر ممارساته وبجميع اشكاله من جانب آخر ، وتوصف الشركات التي تتبنى هذا المفهوم بأسم الشركات المنقبة وهذا ما أشار إليه كل من ، فالشركات التي تتخذ موقفاً استباقياً تدعى بالشركات المنقبة التي تسعى لتطوير عملياتها الفنية والادارية ودمج معلوماتها مع ماهو متاح من فرص فهي بهذا تعتمد على ثلاث مرتكزات اساسية وهي التحليل المستمر والتكنولوجيا المرنة وتمكين افرادها من الانخراط في الابتكار (الكرعوي ، 2015 : 86) .

3-5 أنواع الاستراتيجيات الاستدامة الاستباقية

يرى كل من (Fulop & Hernadi , 2012 : 110) بأن هناك أنواع أربعة استراتيجيات استدامة استباقية وهي كالآتي :-
(أ) **الاستراتيجية الموثوقة :-** وهي تركز على سمعة الشركة ومكانتها الذهنية ، وهي تهدف الى بناء وتعزيز والمحافظة على راس المال غير الملموس للشركة (السمعة) .

(ب) **استراتيجية الكفاءة :-** وهي تركز على تعزيز الانتاجية والكفاءة فيما يتعلق بإدارة البيئة وهي استراتيجية معروفة وتطبق على نطاق واسع بأسم (الكفاءة الايكولوجية) .

(جـ) **الاستراتيجية المبتكرة :-** وهي تركز على الاثار البيئية والاجتماعية وهي توفر فرصة للتميز المنتجات في السوق وتهدف الى زيادة المبيعات من خلال تطوير وبيع منتجات مبتكرة تكون صديقة للبيئة والمجتمع معا .
(د) **الاستراتيجية التحويلية :-** وهي تسعى الى تطوير الاسواق والمجتمع ، وان خلق الاسواق الجديدة يتطلب احداث تغييرات ضمن اطار الاحتياجات الانسانية للمجتمع ككل .

3-6 أسس استراتيجية الاستدامة الاستباقية

- حدد (Azua , 2012 : 3) أسس استراتيجية الاستدامة الاستباقية بالنقاط الآتية :-
- الامتياز بهوية واضحة المعالم عن باقي الشركات الاخرى العاملة في نفس القطاع .
 - الالتزام المستمر والدؤوب بالاهتمام بعمليات الابتكار .
 - التركيز على عمليات النمو وقرارات العولمة .
 - الاهتمام بعنصر الالتزام داخل الشركة ومشاركة ونشر المعلومات فيها .
 - العمل على اكتشاف اسواق جديدة من خلال منتجات جديدة ومبتكرة .
 - تعزيز شبكات التعاون بين الشركات بالطريقة التي تنمي وتعزز من مقدرات الشركة .

3-7 أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية

يرى العديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال أن أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية تتجسد في ثلاث محاور أساسية وهي تشكل جوهر هذه الاستراتيجية

(52 : 2017 , Wijethilake) ، (81 : 2013 , Nutaneeye Ann , teal) ،
(الظالمي ، 2018 : 138)

أ. **الاستدامة البيئية الاستباقية :-** لقد أصبحت الاستدامة البيئية ومنذ عام 2000 هدفا من أهداف الالفية الثالثة للتنمية MDG وهي تسعى للمحافظة على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية وتجنب الاستنزاف الزائد (131 : 2005 , Israel) ، ويقصد بها اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للتقليل من الآثار السلبية للأنشطة البشرية ، والحكمة في استخدام الموارد النادرة غير المتجددة بطريقة تنصف الاجيال الحالية والمستقبلية (177 : 2013 , Yuan) ، لذا تسعى الشركات التي تتبنى هذا الجانب الى محاولة تقليل السموم والاشعاعات الملوثة في الماء والهواء ، والتخلص من المخلفات والنفايات الخطرة بطرق آمنة من أجل القضاء على تأثيراتها السلبية للمناخ وبالتالي ينسحب هذا الاثر السليبي على الموارد الطبيعية في الكوكب (Khanna & Speir , 2013 : 2664) .

ب. **الاستدامة الاجتماعية الاستباقية :-** وهي ناتجة عن الاهتمام بتنمية وتطوير المقدرات البشرية مثل المهارات والامكانيات العقلية والفكرية التي تتحكم بكل من (التجارة ، الانتاج ، التعلم) وتعد من الموارد الحيوية غير الملموسة والتي تنعكس بالتالي على الاعراف والقيم واساليب الحياة داخل المجتمعات (100 : 2011 , Slaus & Jacobs) ، فهي تركز على المسؤولية الاجتماعية الاستباقية للشركات أتجاه المجتمع من ناحية الصحة والسلامة وتحقيق الرفاهية العامة وتنمية وتحفيز المهارات والقدرات المستدامة لأفراده من أجل إتاحة الفرص لهم للتطوير والارتقاء لها (5 : 2003 , European Commission) .
ج. **الاستدامة الاقتصادية الاستباقية :-** وهي تشير الى الاداء الاقتصادي والنمو والربحية طويلة الامد للشركات ، وهي تركز على ثلاث جوانب اساسية هي الاداء المالي ، والقدرة التنافسية و التأثير الاقتصادي في مجموعات اصحاب المصالح (أورساتو : 2012 : 74) ، وتشير الاستدامة الاستباقية الى الاستخدام الامثل للموارد التي تمتلكها الشركات بكافة انواعها (المادية ، المالية ، البشرية ، المعلوماتية) بهدف ايجاد التوازن المستدام لها وعلى المدى الطويل من خلال الاسترداد وإعادة التدوير ، وبطريقة تدعم النمو الاقتصادي (غريغوري ، 2005 : 42) .

المبحث الثالث :

4-الجانب التطبيقي

يتناول هذا المبحث عرض ثلاث جوانب اساسية يهتم الاول منها باستكشاف مدى صدق اداة القياس ويختص الجانب الثاني بعرض الوصف الاحصائي لابعاد ومتغيرات البحث بينما يهتم الثالث باختبار الفرضيات من خلال استخدام برنامج (Smart PLS) الذي يعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية فضلا عن امكانية استخدامه لمختلف احجام العينات اذ يعالج هذا البرنامج العينات صغيرة الحجم وكبيرة الحجم على حد سواء ، ويستخدم برنامج (Smart PLS) في خطوتين اساسيتين الاولى بناء واختبار نماذج القياس للتأكد من صدق وثبات المقياس والثانية بناء واختبار النموذج الهيكلي.

4-1 ترميز ووصف الابعاد والمتغيرات :- يعرض جدول (1) ترميز الابعاد والمتغيرات الخاصة بالبحث وكما يلي:

جدول (1) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
استراتيجيات السينات الخمس	التصنيف	5	SO	Abw Tbl , Mna Mstfa (2016)
	الترتيب	5	SE	
	التنظيف	5	SH	
	وضع المعايير	5	ST	
	الاستمرارية	5	SU	
استراتيجيات الاستدامة الاستباقية	الاستدامة البيئية الاستباقية	5	PE	Wijethilake (2017)
	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	5	PS	
	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية	5	PR	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات ذات العلاقة

2-4 اختبار وتقييم مقياس البحث : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع الاستبانات وللاطمئنان لدقة عكسها للظاهرة المراد درستها سيتم اجراء الخطوات الاتية:-

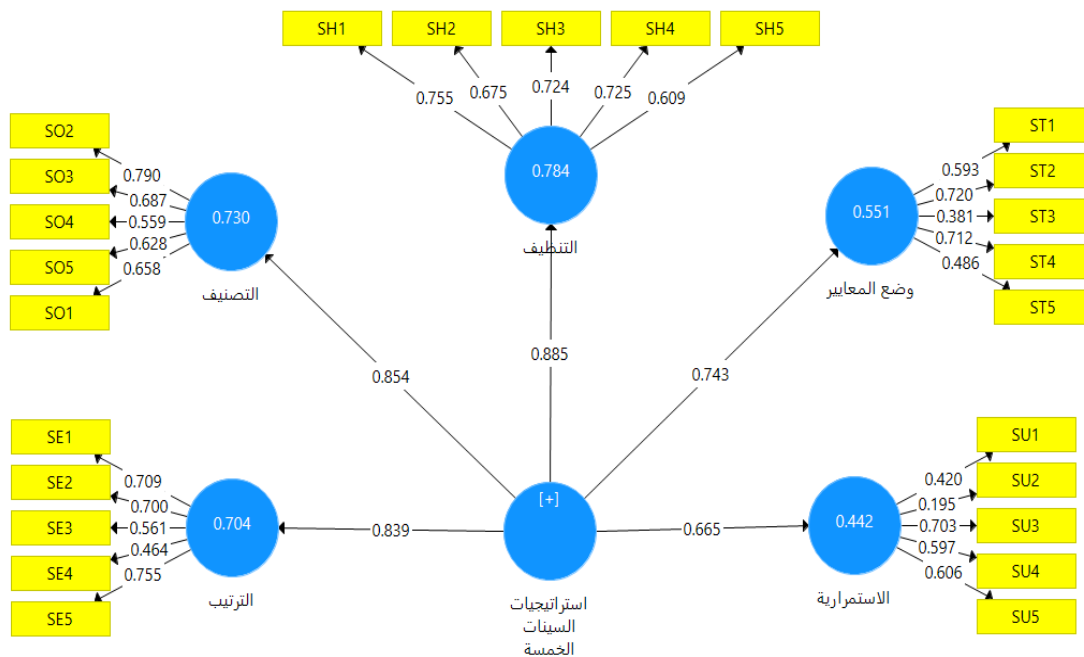
1. التحقق من صدق اداة القياس وثباتها: يتعلق هذا الاختبار بالتحقق من مدى صدق وثبات اداة القياس ويتم ذلك من خلال مجموعة من المعايير كالآتي:

جدول (2) المعايير الخاصة بتقييم اداة القياس

ت	اسم المعيار	حدود القبول
1	ثبات الاتساق الداخلي	الثبات المركب ≤ 0.60 ، كرونباخ الفا ≤ 0.70
2	ثبات المؤشر	التشبع المعياري للمؤشر ≤ 0.70 تستبقى الفقرة التشبع المعياري للمؤشر بين 0.40 - 0.70 يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج التشبع المعياري للمؤشر اقل من 0.40 تحذف
3	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) ≤ 0.50
4	الصدق التمييزي	اختبار استقلالية الفقرات Cross Loading اختبار عدم تداخل الابعاد (Variable Correlation-Root Square of AVE)

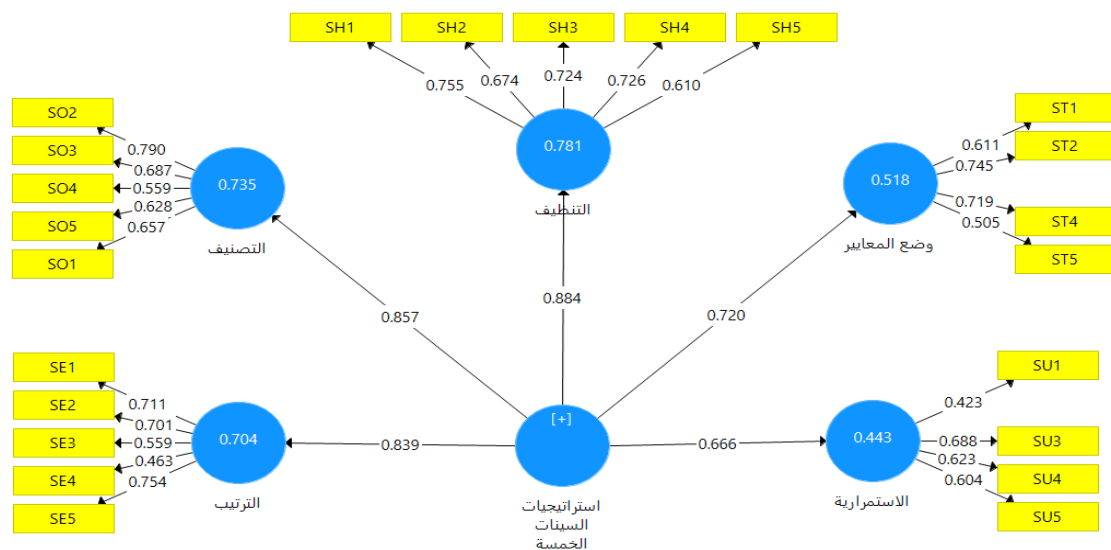
المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Hair et al, 2017)

اولا:- التقييم لأنموذج قياس استراتيجيات السينات الخمس: اذ يوضح الشكل (2) ان بعض تشبعات الفقرات لم تتجاوز الحد المطلوب (0.40) وهي (ST3,SU2) مما يستوجب حذفها وإعادة التحليل. وبعد اعادة التحليل تبين ان هناك فقرات اخرى كانت مرتبطة بذات الفقرات التي تشبعاتها اقل من المعيار مما جعل تشبعها ينخفض عن المعيار المقبول ولهذا استوجب ايضا حذفها لتقوية النموذج والتحقق من صدق انتماء الفقرات للبعد



شكل (2) انموذج القياس لمتغير استراتيجيات السينات الخمسة

اذ يتضح بعد عملية الحذف ان جميع تشبعات الفقرات المتبقية قد تجاوزت الحد المطلوب (0.40) فضلا عن النتائج الخاصة بالمعايير الاخرى الخاصة بمعيار (AVE) ومعامل كرونباخ الفا والثبات المركب اذ يتضح ان النموذج المختبر قد تجاوزت النسب فيه المعايير المطلوبة لتحقيق مصداقية وثبات مقياس استراتيجيات السينات الخمس.



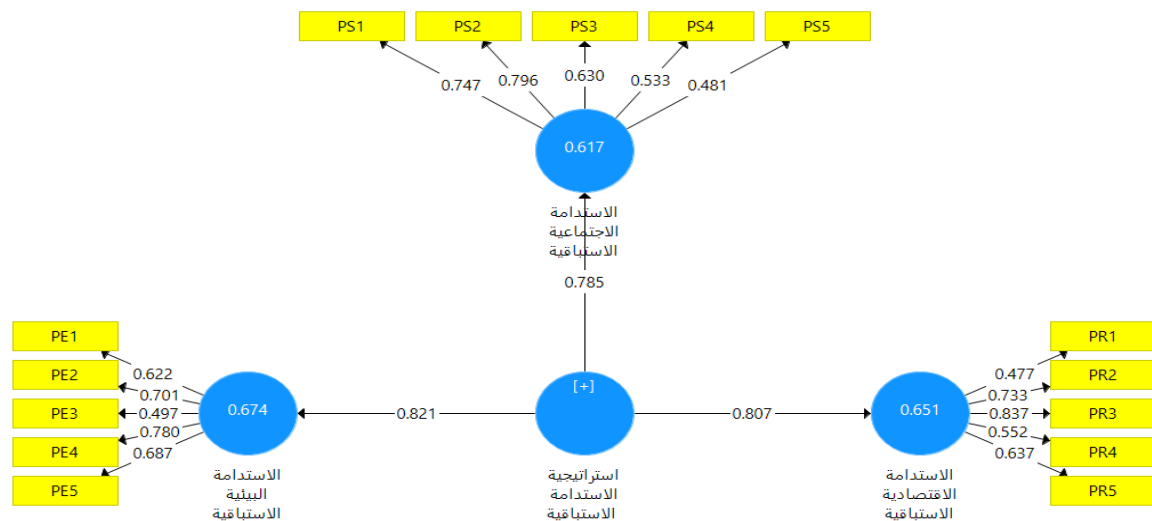
شكل (3) نموذج القياس لمتغير استراتيجيات السينات الخمسة بعد التعديل

جدول (3) التقييم الخاص بمتغير استراتيجيات السينات الخمس

الابعاد	الفقرات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE	الابعاد	الفقرات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
التصنيف	SO1	0.702	0.757	0.507	وضع المعايير	ST1	0.734	0.814	0.506
	SO2					ST2			
	SO3					ST3			
	SO4					ST4			
	SO5					ST5			
الترتيب	SE1	0.746	0.814	0.536	الاستمرارية	SU1	0.754	0.837	0.509
	SE2					SU2			
	SE3					SU3			
	SE4					SU4			
	SE5					SU5			
التنظيف	SH1	0.742	0.814	0.503	[+]	SH1	0.742	0.814	0.781
	SH2					SH2			
	SH3					SH3			
	SH4					SH4			
	SH5					SH5			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

3-4 التقييم لأنموذج قياس استراتيجية الاستدامة الاستباقية: اذ يوضح الشكل (3) ان جميع تشبعات الفقرات قد تجاوزت الحد المطلوب (0.40) فضلا عن النتائج الخاصة بالمعايير الاخرى الخاصة بمعيار (AVE) ومعامل كرونباخ الفا والثبات المركب اذ يتضح ان النموذج المختبر قد تجاوزت النسب فيه المعايير المطلوبة لتحقيق مصداقية وثبات مقياس استراتيجية الاستدامة الاستباقية.



شكل (4) نموذج القياس لمتغير استراتيجي الاستدامة الاستباقية

جدول (4) نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير استراتيجي الاستدامة الاستباقية

الابعاد	الفقرات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE	الابعاد	الفقرات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الاستدامة البيئية الاستباقية	PE1	0.735	0.825	0.519	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية	PR1	0.727	0.790	0.509
	PE2					PR2			
	PE3					PR3			
	PE4					PR4			
	PE5					PR5			
الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	PS1	0.742	0.829	0.502					
	PS2								
	PS3								
	PS4								
	PS5								

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

4-5 اختبار صدق التمييز: إذ يشتمل على فقرتين أساسيتين

1. اختبار عدم تداخل الابعاد لمتغير استراتيجيات السينات الخمس: إذ يوضح الجدول التالي عدم وجود تداخل بين ابعاد المتغير فضلا عن استقلالية الفقرات مما يؤكد صدق التمييز لمتغير استراتيجيات السينات الخمس .

جدول (5) اختبار عدم تداخل الابعاد واستقلالية الفقرات لمتغير استراتيجيات السينات الخمس

نوع الاختبار	الابعاد	الفقرات	التصنيف	الترتيب	التنظيف	وضع المعايير	الاستمرارية
اختبار عدم تداخل الابعاد	التصنيف		0.831				
	الترتيب		0.657				
	التنظيف		0.507				
	وضع المعايير		0.271				
	الاستمرارية		0.586				
اختبار استقلالية الفقرات	التصنيف	SO1	0.458	0.255	0.243	0.287	0.448
		SO2	0.511	0.236	0.340	0.203	0.252
		SO3	0.665	0.374	0.527	0.083	0.591
		SO4	0.463	0.411	0.295	0.413	0.148
		SO5	0.766	0.512	0.415	0.134	0.613

0.534	0.069	0.338	0.660	0.622	SE1	الترتيب
0.326	0.377	0.356	0.593	0.294	SE2	
0.326	0.337	0.377	0.774	0.443	SE3	
0.348	0.283	0.447	0.809	0.428	SE4	
0.420	0.420	0.517	0.709	0.523	SE5	
0.481	0.444	0.791	0.541	0.539	SH1	التنظيف
0.508	0.095	0.571	0.322	0.522	SH2	
0.293	0.354	0.486	0.214	0.218	SH3	
0.466	0.364	0.753	0.403	0.437	SH4	
0.179	0.457	0.467	0.238	0.170	SH5	
0.180	0.607	0.172	0.216	0.147	ST1	وضع المعايير
0.303	0.722	0.371	0.308	0.220	ST2	
0.059	0.616	0.180	0.186	0.062	ST3	
0.082	0.497	0.305	0.096	0.004	ST4	
0.294	0.570	0.470	0.321	0.260	ST5	
0.536	0.377	0.351	0.205	0.371	SU1	الاستمرارية
تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					SU2	
0.636	0.225	0.449	0.401	0.613	SU3	
0.697	0.224	0.407	0.423	0.502	SU4	
0.683	0.106	0.422	0.404	0.618	SU5	

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

2. اختبار عدم تداخل الأبعاد لمتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية: إذ يوضح الجدول التالي عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير فضلاً عن استقلالية الفقرات مما يؤكد صدق التمييز لمتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية.

جدول (6) اختبار عدم تداخل الأبعاد واستقلالية الفقرات لمتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية

نوع الاختبار	الأبعاد	الفقرات	الاستدامة البيئية الاستباقية	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية
اختبار عدم تداخل الأبعاد	الاستدامة البيئية الاستباقية		0.782		
	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية		0.702	0.708	
	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية		0.692	0.557	0.789
اختبار استقلالية الفقرات	الاستدامة البيئية الاستباقية	PE1	0.836	0.709	0.519
		PE2	0.764	0.592	0.384
		PE3	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي		
		PE4	0.742	0.322	0.730
		PE5	تم حذفها بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي		
	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	PS1	0.419	0.721	0.372
		PS2	0.732	0.868	0.587
		PS3	0.599	0.813	0.453
		PS4	0.317	0.573	0.291

0.107	0.498	0.253	PS5	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية	
0.757	0.682	0.580	PR1		
0.820	0.406	0.683	PR2		
0.500	0.065	0.173	PR3		
0.712	0.321	0.399	PR4		
0.454	0.077	0.181	PR5		

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

4-5 وصف وتفسير نتائج البحث: تتعلق هذه الفقرة بعملية وصف وتفسير نتائج الاستبانة عن متغيرات وابعاد البحث الحالي أي البحث في مدى توافرهم من خلال قناعات عينة البحث¹ اذ يوضح جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة لعينة البحث حول متغيرات وابعاد البحث ومدى توافرها في بيئة التطبيق اذ يتضح ان المعدل العام لمتغيرات البحث كان مرتفعاً جداً مما يؤشر وجود قناعة لدى عينة البحث عن توافر المتغيرات في بيئة التطبيق فضلاً عن ارتفاع وتوافر ابعاد المتغيرات بشكل اجمالي مما يؤشر ادراك جيد لدى المستجيبين حول متغيرات البحث وابعاده

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد ومتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
استراتيجيات السينات الخمس	3.77	0.678	مرتفع	استراتيجية الاستدامة الاستباقية	4.00	0.599	مرتفع
التصنيف	3.60	.770	مرتفع	الاستدامة البيئية الاستباقية	4.07	.626	مرتفع
الترتيب	3.69	.670	مرتفع	الاستدامة الاجتماعية الاستباقية	4.06	.556	مرتفع
التنظيف	3.80	.824	مرتفع	الاستدامة الاقتصادية الاستباقية	3.89	.614	مرتفع
وضع المعايير	3.76	.625	مرتفع				
الاستمرارية	4.00	.500	مرتفع				

المصدر اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

4-6 اختبار فرضيات البحث: تهتم هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط والتأثير المباشر بين متغيرات البحث وضمن محورين هما اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: تختص هذه الفقرة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث استراتيجيات السينات الخمس واستراتيجية الاستدامة الاستباقية .
الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير استراتيجيات السينات الخمس بأبعاده ومتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون² اذ يوضح جدول (8) ان علاقة الارتباط بين استراتيجيات السينات الخمس واستراتيجية الاستدامة الاستباقية بلغت (0.520) وهي قيمة معنوية عند ($P < 0.01$) وهي قيمة تشير الى قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين في حين كانت علاقة الارتباط بين ابعاد استراتيجيات السينات الخمس ومتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية انها جميعا كانت بمستوى علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية وكما يوضحها جدول (8) مما يقدم دعماً كاملاً تجاه قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

¹ . هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (4=1-5)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4=5=0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول () (Dewberry, 2004: 15)

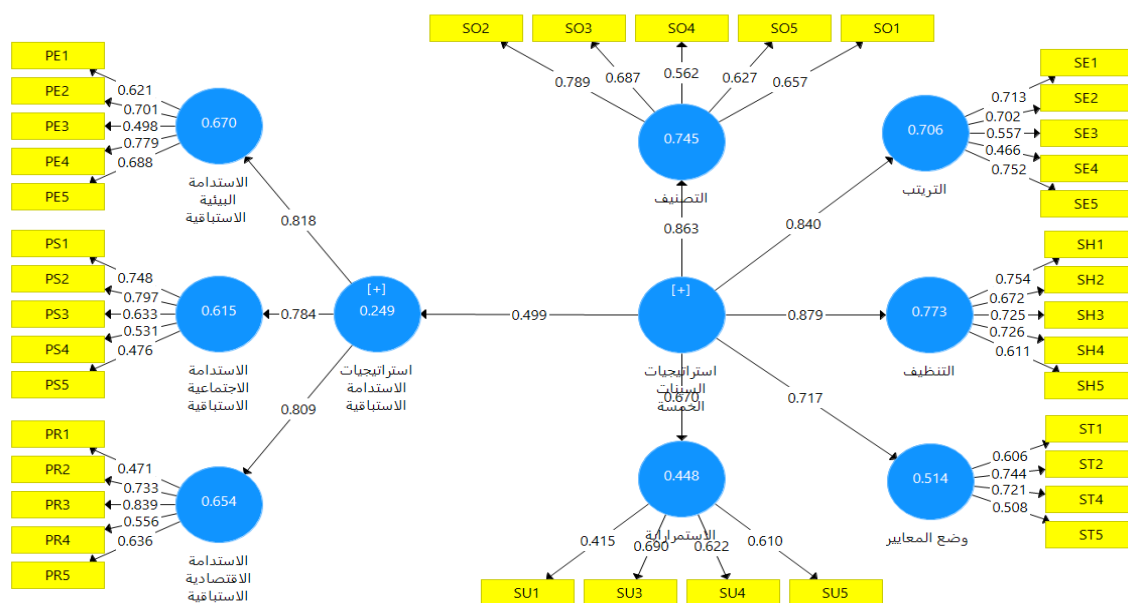
² . علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية) (اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00 ±)، (علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية) اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70 ±)، (علاقة ارتباط قوية جداً (او تامة) (سلبية او ايجابية) اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99 ±)، (لا توجد علاقة ارتباط اذا كان معامل قيمة الارتباط ، علاقة ارتباط تامة (سلبية او موجبة) (0 ±1) (Saunders, et al, 2009,459)

(8) جدول مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير استراتيجيات السينات الخمس ومتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية

Correlations							
استراتيجيات السينات الخمسة	الاستمرارية	وضع المعايير	التنظيف	الترتيب	التصنيف		
استراتيجية الاستدامة الاستباقية	.520**	.505**	.323**	.400**	.499**	.378**	Pearson Correlation
	.000	.000	.003	.000	.000	.001	Sig. (2-tailed)
	80	80	80	80	80	80	N

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أ. التحقق من تحقق فرضيات التأثير: تهتم هذه الفقرة باختبار التأثير المباشر بين متغيرات البحث وكما يلي:
 أولا. الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات السينات الخمس بابعاده ومتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية) تم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية في حساب وتقدير تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد باعتماد الحزمة الاحصائية (Smart PLS. V.20). اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) بلغ (0.25) وهي قدرة تفسيره جيدة بينما كانت النسبة المتبقية والبالغة (0.75) تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في هذا النموذج المختبر، في حين بلغ معامل التأثير (β) ما مقداره (0.50) وهذا يعني انه عندما تزداد توافر استراتيجيات السينات الخمس بمقدار وحدة واحدة فان الزيادة الحاصلة في استراتيجيات الاستدامة الاستباقية تكون بذات القدر البالغ (0.50) ويبين الشكل (5) مسارات التأثير للنموذج المختبر المتعلق بمتغير استراتيجيات السينات الخمس ومتغير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية كما يبين جدول (8) بان جميع قيم الاختبار كانت معنوية وضمن جودة المطابقة المطلوبة لصحة الاختبار



شكل (5) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

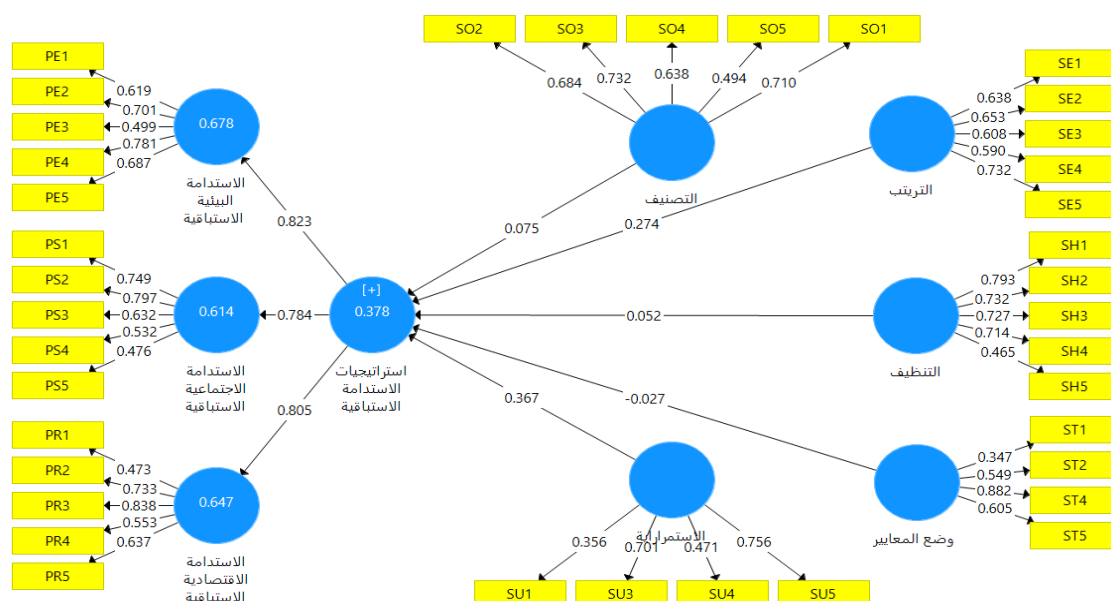
جدول (9) تقديرات نموذج التأثير بين متغير استراتيجيات السينات الخمس ومتغير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية

معامل التحديد R^2	S.R.W	P value	T value	المسار	GoF	Q2
0.249	0.499	0.000	8.281	استراتيجيات السينات الخمس --- استراتيجيات الاستدامة الاستباقية	0.518	0.243

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

كما يتضح من خلال شكل (5) ان ابعاد استراتيجيات السينات الخمس تفسر ما نسبته (38%) من التغيرات في استراتيجيات الاستدامة الاستباقية بينما حققت بعض الابعاد علاقات تأثير معنوية وهي (بعد الترتيب وبعد الاستمرارية اذ بلغ عل التوالي (0.274,0.367) على التوالي بينما كانت باقي الابعاد (بعد التصنيف، وبعد التنظيف وبعد وضع المعايير) لم تحقق تأثيرا دالا في

المتغير المعتمد مما يؤثر عدم توظيفها في التأثير على متغير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية.



شكل (6) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (10) تقديرات نموذج التأثير بين متغير ابعاد استراتيجيات السينات الخمس ومتغير استراتيجيات الاستدامة الاستباقية

معامل التحديد R ²	S.R.W	P value	T value	المسار	GoF	Q2
0.378	0.075	0.605	0.517	التصنيف --- < استراتيجيات الاستدامة الاستباقية	0.582	0.330
	0.274	0.031	2.161	الترتيب - < استراتيجيات الاستدامة الاستباقية		
	0.052	0.671	0.425	التنظيف - < استراتيجيات الاستدامة الاستباقية		
	-0.027	0.825	0.221	وضع المعايير - < استراتيجيات الاستدامة الاستباقية		
	0.367	0.002	3.182	الاستمرارية - < استراتيجيات الاستدامة الاستباقية		

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

المبحث الرابع

5-الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

1. تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد استراتيجيات السينات الخمس ومتغير استراتيجية الاستدامة الاستباقية أذ انها جميعا كانت بمستوى علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية .
2. اثبتت النتائج وجود تأثير لأستراتيجية السينات الخمس (S5) في تحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية ، خاصة لبعدي الترتيب والاستمرارية .
3. تبين وجود ندرة في الدراسات التي تناولت الجمع بين هذه المتغيرات في بيئة الاعمال العراقية .
4. ان تبني استراتيجية السينات الخمس (S5) يمكن الشركات من الوصول الى بيئات عمل مرتبة ومنظمة مما ينعكس ايجابا على تسهيل اداء الاعمال والمهام فيها .
5. يوجد ادراك وقناعة لدى الشركة المبحوثة بأهمية تطبيق استراتيجية السينات الخمس (S5) وجعلها هي الثقافة السائدة فيها .
6. اثبتت النتائج وجود اهتمام لدى الشركة المبحوثة على وضع العدد والادوات داخل محطات العمل بالأماكن المخصصة لها ، ولا يسمح بالجلوس عليها من قبل الافراد العاملين .
7. اثبتت النتائج ان الشركة المبحوثة تحرص على ان يتم تنظيف الارضيات والارصفة داخل محطات العمل مره واحدة يوميا كحد أدني .

8. اثبتت النتائج ان بعض مناطق التخزين الداخلية والخارجية للعدد والادوات يوجد عليها غبار وأتربة .
9. اثبتت النتائج ان توزيع لوحات العرض كان جيدا في جميع المحطات الانتاجية ، وهي على مرأى من جميع الافراد العاملين .
10. تدرك الشركة المبحوثة اهمية تبني استراتيجية الاستدامة الاستباقية لغرض تحقيق التميز عن باقي الشركات المنافسة الاخرى .
11. يوجد ادراك بأن تطبيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية بطريقة ناجحة يساعد الشركة في تحقيق استجابة سريعة للأحداث والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتسارعة .
12. أن تطبيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية يجعل الشركة قادرة على ان تحمل صفة الرائد في الدخول الى مجالات اعمال جديدة غير مسبوقة من قبل (اسواق جديدة ، منتجات جديدة) ومواجهة ظروف ومخاطر عدم التأكد فيها .

5-2 التوصيات

1. ضرورة العمل على الاستمرار بنشر ثقافة استراتيجية السينات الخمس (S5) واستراتيجية الاستدامة الاستباقية وزيادة الاهتمام بتوعية الافراد العاملين بأهميتهما .
2. الاستمرار بعمل وتنظيم الدورات التدريبية المكثفة للأفراد العاملين في الشركة من اجل تدعيم مهاراتهم وقدراتهم في اداء المهام الموكلة اليهم .
3. التركيز على الاهتمام ببعدي الترتيب والاستمرارية لما لها من تأثير كبير على تحقيق استراتيجيات الاستدامة الاستباقية في الشركة .
4. ان عمل الشركة المبحوثة يتم في بيئة متغيرة ومتزايدة التعقيد لذا فأن تبني هذه الاستراتيجيات يعزز من قدرتها على تحقيق استجابة سريعة وتحقيق تعامل ناجح مع كل ماهو جديد وغير متوقع .
5. العمل على توفير مناخ يشجع على توليد الافكار الابداعية غير المسبوقه والتي تساعد الشركة في الوصول الى الاستدامة الاستباقية لمواردها وامكانياتها .
6. يتوجب على الشركة ان تتبنى رؤى جديدة لغرض التعرف على الاتجاهات المستقبلية للأسواق وبالتالي تحقيق أستجابة سريعه لجميع احتياجاتها بطريقة أسرع من باقي المنافسين .

المصادر العربية

- 1- البكري ، ثامر ، حمدان ، بني خالد ، " الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزه التنافسية المستدامة / محاكاة لشركة (HP) في اعتمادها لأستراتيجية الاستدامة " ، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 9 ، عمان ، الاردن ، 2013 .
- 2- ابو راغب ، " منهج الجودة اليابانية " الكايزن " في تطوير وتحسين الانتاجية ، ط1 ، المناهج للنشر والتوزيع ، عمان/الاردن ، 2015 .
- 3- أبو طيل ، منى مصطفى ، " تطبيق نظام الانتاج المرشد بأسلوب (S5) لتحقيق متطلبات الفاعلية الانتاجية داخل مطابع الليث أوفست المصرية ، قسم الطباعة والنشر والتغليف ، كلية الفنون الجميلة ، جامعة حلوان ، القاهرة / مصر ، 2016 .
- 4- أورساتو ، ريناتوجية ، " استراتيجيات الاستدامة / متى يكون التوجه الأخضر مجزيا ؟ " ، ط1 ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ابو ظبي م الامارات العربية المتحدة ، 2012 .
- 5- الجفوي ، سلمى ، والمطيري ، سارة ، " أثر فاعلية نظام السينات الخمس S5 على أنتاجية العاملين وجودة البيئة التشغيلية (مصنع بيبسي الرياض كنموذج) ، مجلة الاقتصاد والاعمال ، المجلد 10 ، العدد 2 ، 2021 .
- 6- الظالمي ، محمد ، " أملاك المهارات السياسية لتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي " ، رسالة دكتوراة في فلسفة ادارة الاعمال مقدمة الى قسم ادارة الاعمال /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، 2018 .
- 7- عباس ، لبابة عبد العظيم ، " أثر تطبيق التأت الخمس على تحسين الاداء في المؤسسات الصحية / دراسة حالة على مستشفى امدرمان للولادة " ، عمادة الجودة والتطوير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2017 .
- 8- عباس ، بشرى ، والساعدي ، رعد ، " تأثير منهجية S5 في تحقيق رضا الزبون / دراسة تحليلية لأراء عينة من الكادر الطبي في مستشفى الامام الحسين التعليمي في ذي قار " ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، المجلد (9) ، العدد (35) ، 2020 .
- 9- عثمان ، عبد الرحمن ، " تشخيص واقع تطبيق السينات الخمسة S5 في المستشفيات المصرية ، دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، 2017 .
- 10- غريغوري ، كلاستون ، " الاستراتيجيات المستدامة للتنمية الاقتصادية ، جامعة ميشيغان ، الولايات المتحدة الامريكية ، 2005 .
- 11- الكرعوي ، محمد ثابت فرعون ، " استراتيجية ريادة الاعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية " ، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

المصادر الاجنبية

- 1- Azua ., Sabin , " Sustainable strategies for the future : Management , Innovation and Humanization , Partner and CEO , B + I strategy , P3 , 2012 .
- 2- Bartnicka , C. , " The effect of implementing 5s as the foundation for work improvement on the workplace " , Multidisciplinary Aspects of production Engineering , 1(1) , 2018.
- 3- Baumgartnes R. J ., " Sustainable business management " , Grundlagen , steateging and Instrumente einer nachhaltigen Unternehmens fuhrung . In Wertsteigerung durch , Nachhaltigen , 2005 .
- 4- Christopher , M., Logistics & supply chain Management , Pearson UK , 2016.

- 5- European , Commission , " Rrsponsible Entrepreneurship A Collection of Good Practice Cases among Small and Medium – Sized Enterprises across Europe , (Bruxelles , Belgium) , 2003.
- 6- Fulop , Glulam , " Corporate sustainability – strategic alternatives and methodology – Implementation " ,management knowledge learning , international conference , 2012 .
- 7- Garcia – Alcaraz , J. L . , Oropesa – Vento , M., &Maldonado – Macias , A. A. , Kaizen P lanning , Impementing and Controlling , Springer International publishing , 2017 .
- 8- Israel , Olugbenga Adetunji , " Sustainable construction : A Web – based performance Assessment tool " , A dissertation thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree doctor of Engineering (EngD) , Loughborough University , 2005 .
- 9- Jones , Dow ., " Sustainable Indexes (Djsl) , Dow Jones Sustainability world Indexes Guide , P3 , 2007 .
- 10-Jons Sustainability World Indexes Guide . p3 , 2007 .
- 11-Jaskari , S., Applying Lean – Principles for Electric Motors Production , 2014 .
- 12-Kobayashi , K., Gapp, and Fisher , R ., in cobett , L. and Elias , A. (Eds) , " 5S – improvement tool or business strategy : comparing application and understanding within Australian and New Zealand to Proceedings , Victoria management Scgool , Victoria niversity of wellington , Wellington , 2006 .
- 13-Kwak , Y., H., & Anbari , F. T. , Benefits , obstacles , and future of six sigma approach , Technovation , 26 (5) , 708 – 715 , 2006 .
- 14- Khanna , Madhu & Speir , Cameron , " Motivations Proactive Environmental Management " , Sustainability , 2013 .
- 15-Nuttaneeye Ann , Torugsa , " Proactive Corporate sustainability practices and performance in small and medium enterprises " , Doctor thesis of philosophy , Universityof Tasmanin , 2013 .
- 16-Nylen , D, " Digital innovation and ehanging indentities : investigating organizational implications of digitalization , doctoral theses , Umea U niversity 2015.
- 17-Valente ,M. , " Thebrizing firm adoption of sustaincentrism " , Organization studies , 33 , 2012 .
- 18--Pentti , O., Applying the Lean 5S method to laboratories and prototype workshops .
- 19-Pham , Ngoc , L., Apply Lean thinking in Project Management , 2015 .
- 20-Shoreline Community College , Sustainable Business Leader ship – certifieate of Completion , (cc) – planning Guide , P11 , 2011 .
- 21- Sinisalo , T., " Improving Efficiency of the order picking process in the Case Company Warehouse , 2016 .
- 22- Slaus ., Ivo & Jacobs ., " Human Capital and Sustainability " , journal Sustainability , Vol , 3, no 97 , p100 , Garry , 2011 .
- 23-Wijethilake , Chaminda , "Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance : the mediating effect of sustainability control systems " , journal of Environmental management 196 , PP : 569 – 582 , 2017 .
- 24- Yuan , Yulan Y., " Adding environmental sustainability to the Management of event tourism " , International Journal of Culture , Tourism and Hospitality Research , VOL . 7 ON . 2 , PP . 175-183 , 2013.
- 25- Zelinski , P . C. " If 5S is good , try 13S next " , Modern Machine shop , Vol .77 No .9 , p. 12 , 2005.