

الالتزام الاستراتيجي وعلاقته بالاستدامة التنظيمية- دراسة ميدانية في مستشفى السفير العالمي

م.م. حنين نجم عبد

haneennajem41@gmail.com

تربية الرصافة الاولى/ قسم الاشراف التربوي

الملخص

يهدف البحث الحالي الى معرفة اهمية دور الالتزام الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية . وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم وهو(هل هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين الالتزام الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية) ولتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير واشتقت منها فرضيات فرعية . ولأجل تحقيق اهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في استقصاء آراء عدد من الموظفين في مستشفى السفير العالمي ، اذ شملت العينة (٤٠) من مجموع المجتمع الكلي البالغ (٥٠) من اصحاب القرار (مجلس ادارة ورؤساء الاقسام و معاونيهم ومسؤولي الشعب والوحدات) استخدمت طريقة العينة القصدية العمدية جرى استطلاع آراهم بموجب استمارة استبيان محكمة ، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج EXCEL ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة هي (معامل الارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط) . وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها هنالك مستوى عال من الالتزام الاستراتيجي لدى المستشفى من اجل تحقيق استدامة تنظيمية ، ووجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير طردي بين الالتزام الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : الالتزام الاستراتيجي، الالتزام الاداري، الاستدامة التنظيمية.

Strategic Commitment and Its Relationship to Organizational Sustainability/ A Field Study at Al-Safir Global Hospital

Abstract

The current research aims to know the importance of the role of strategic commitment in organizational sustainability. The research problem was represented in an important question, which is (Is there a correlation and influence between strategic commitment and organizational sustainability)? To explain the relationship between the main research variables, two main hypotheses were formulated for

correlation and influence, and sub-hypotheses were derived from them. In order to achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was used to survey the opinions of a number of employees at Al-Safir International Hospital, as the sample included (٤٠) out of the total community of (50) decision-makers (Board of Directors, heads of departments and their assistants, division and unit officials). The intentional sampling method was used, and their opinions were surveyed according to a valid questionnaire form. To analyze the data, the statistical program SPSS and the EXCEL program were used. Among the statistical methods used are (Spearman's correlation coefficient and simple linear regression coefficient). The research reached a number of conclusions, the most important of which is that there is a high level of strategic commitment in the hospital in order to achieve organizational sustainability, and the existence of a significant and positive correlation between strategic commitment and organizational sustainability

Keywords: Strategic commitment, administrative commitment, organizational sustainability.

الفصل الاول : مشكلة البحث

يجب التطرق الى منهجية البحث من خلال :-

١- مشكلة البحث

في بيئة الأعمال اليوم تتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه استدامة المنظمة الكثير من المتطلبات التنظيمية سواء داخل المنظمة او خارجها ويعد الالتزام الاستراتيجي والاشراف الاداري والتجديد عامل مهم في استمرارية المنظمة . كون التزام الاستراتيجي للمنظمة عاملاً حاسماً ، وتطوير العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات تجاه المنظمة سيدعمون زملاء العمل والمنظمة من خلال بذل جهد إضافي لتحقيق الهدف التنظيمي ، وهذا يتطلب من المنظمة التركيز بشكل أكبر على تحسين وتعزيز علاقتها البيئية الخارجية من أجل المنفعة النهائية وهي استدامة المنظمة ومن أجل تحقيق اهداف وغايات الاستمرار في سوق الاعمال.، فضلا عن ذلك يعد للالتزام الاستراتيجي للمنظمة الآن أحد عوامل النجاح الاساسية لسياسة الاستراتيجية للمنظمة. ، هذا ويذكر ان المنظمة المبحوثة بحاجة الى اعادة النظر في التزامتها الخارجية من

اجل مواكبة البيئة المتغيرة اذ تعاني من عدم الانسجام بين متطلبات البيئة الخارجية وامكانياتها الداخلية مما سبب نقاط ضعف وتراجع عن المنافسين وكذلك ادى الى ضعف الالتزام بالواجبات والمسؤوليات الى عرقلة جهودها في الاستدامة التنظيمية ومن هنا يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الاجابة عن التساؤلات الآتية :

- أ- ما مدى اهتمام الادارة العليا بالالتزام الاستراتيجي لاستدامة المنظمة ؟
 ب- هل هنالك استراتيجيات خاصة بالالتزام الاستراتيجي
 ج- ماهي وسائل الاستدامة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ؟
 د- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (الالتزام الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية) ؟

٢- اهمية البحث

يمكن توضيح اهمية البحث بما يأتي :-

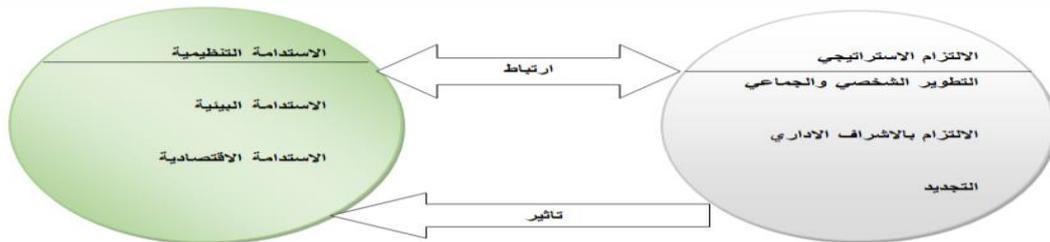
- أ- يستمد البحث اهميته من اهمية الموضوع الالتزام الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية
 ب- تنمية الوعي لدى المعنيين في المنظمة المبحوثة بأهمية الالتزام الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية
 ج- توجيه انظار ادارة المستشفى حول اهمية الالتزام الاستراتيجي ومتطلباته وتلبيتها تمثل خطوة مهمة لتعزيز الاستدامة التنظيمية
 د- يمثل الالتزام الاستراتيجي اتجاهاً ناشئاً للأدارة الاستراتيجية من خلال بناء والحفاظ على علاقات مع الجميع وذات قيمة متبادلة مع العاملين

٣- اهداف البحث

يمكن توضيح اهداف البحث بما يأتي :-

- أ- التعرف على الدور الذي يلعبه الالتزام الاستراتيجي في تعزيز الاستدامة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة ؟
 ب- التعرف على مستوى الالتزام الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة .
 ج- تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (الالتزام الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية) .

٤- المخطط الفرضي



٥- فرضيات البحث

يمكن توضيح فرضيات البحث من خلال فرضيتين رئيسيتين :-

الفرضية الرئيسة الاولى (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية ويتفرع منها التالي:

• H11: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير الشخصي والجماعي والاستدامة التنظيمية

• H12: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالاشراف الاداري والاستدامة التنظيمية

• H13: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد والاستدامة التنظيمية

الفرضية الرئيسة الثانية (H2) : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية ويتفرع منها التالي :

• H11: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتطوير الشخصي والجماعي في الاستدامة التنظيمية

• H12: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للالتزام بالاشراف الاداري في الاستدامة التنظيمية

• H13: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتجديد في الاستدامة التنظيمية

٦- مصطلحات البحث

أ- الالتزام الاستراتيجي : وشكل من أشكال الالتزام التنظيمي، ويتعلق بفاعليه فهم المدير ودعمه للتوجه المستقبلي

ب- الاستدامة التنظيمية: القدرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين للمنظمة دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل
الفصل الثاني : الاطار النظري والدراسات السابقة

اولا: الالتزام الاستراتيجي

١- مفهوم الالتزام الاستراتيجي

يعد الالتزام الاستراتيجي شكلاً من أشكال الالتزام التنظيمي، ويتعلق بمدى فهم المدير ودعمه للتوجه الاستراتيجي، وينتج عنه شعور متزايد بملكية الاستراتيجية، وهو المرحلة الأولى من الأدوار الأدائية للفرد، أي الدرجة التي يحقق بها الأشخاص أهداف دورهم ويتصرفون بطريقة مساهمة تسهل الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، أي أن الالتزام الاستراتيجي يرتبط بعدى اتساق سلوك الأشخاص مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة كما بدرجة توافق سلوك أفراد المنظمة مع توجهها الاستراتيجي، وهذا النوع من الالتزام هو أكثر من مجرد التزام تنظيمي، ويرى الباحثون أن الالتزام الاستراتيجي يعكس جانباً مهماً من سلوك القائد الاستراتيجي يتضمن اشارات قوية

للعاملين بالجدية العالية تجاه تحقيق أهداف المنظمة، ويؤسس الالتزام الاستراتيجي سياق السرعة والمرونة ويوجه الموارد البشرية للاستفادة من قوة المنظمة الحالية والإمكانات المستقبلية، ويتجاوز جمع البيانات وتحليلها لمواءمة المنظمة واستراتيجيتها، كما انه يتجاوز ممارسات الإدارة لتحديد المحتوى والثقافة وبالتالي ضمان أداء سريع وسلس (سليمان واخرون، ٢٠٢٣: ٦١٩)

وبذلك يمكن تعريف للالتزام الاستراتيجي بأنه عقد اجتماعي لتغيير سلوك الآخرين، ويعمل الالتزام كآلية تحكم لتشجيع التعاون وتجنب إغراء استغلال الآخرين. فضلاً عن ذلك هو وسيلة للاعبين لطمأنة بعضهم البعض بأنهم لن يستغلوا مساهمات بعضهم البعض حتى يتمكن أعضاء المجموعة من المساهمة دون خوف من التعرض لموقف غير مؤات (Oriade, et.al, 2023: 44). ويعرفه كل من (الكرعاوي ، علي : ٣٠٥) هو الشعور الذي يتولد لدى الافراد في المنظمة بضرورة بذل جهودهم القصوى لتنفيذ النهج الاستراتيجي المحدد الذي تتخذه المنظمة ووضع الجميع ملتزمين بتنفيذه. فيما يرى (محيسن، ٢٠١٨: ١٨) بأنه اتجاه الأفراد في بذل جهود اضافية في العمل ويعد الافراد الملتزمين استراتيجياً مصدر قوة تساعد المنظمة في البقاء والمنافسة

يتضمن الالتزام باستراتيجية استعداد الاشخاص لبذل الجهد لمتابعة الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. وقد يكون هذا الالتزام راجعاً إلى التماهي مع قيم أو أهداف الاستراتيجية (أي الاعتقاد بأن أهداف المنظمة مهمة أو تستحق العناء) أو التكاليف والفوائد المحسوبة (على سبيل المثال، مستوى الجهد اللازم لأداء السلوكيات المتوقعة مقابل المكافآت، مثل الترقيات) المترتبة على الالتزام بالاستراتيجية (Ford, et.al, 2003: 164).

٢: ابعاد الالتزام الاستراتيجي

يوضح (Mathers, 1997) ابعاد الالتزام الاستراتيجي بالصورة التالية:-

أ- التطوير الشخصي والجماعي :

يتعين على كبار المديرين التنفيذيين أن يأخذوا الوقت الكافي لتطوير الفهم والمهارات الشخصية حول بناء وإدارة الفرق. ويمكن القيام بذلك من خلال التدريب التفاعلي في العمل وكذلك خارج الموقع. ويحتاج المديرون التنفيذيون إلى الذهاب خارج الموقع لتقييم أداء المنظمة في ضوء رؤيتها واستراتيجيتها وفي ضوء أدائهم كمديرين على الأقل مرتين سنويًا. ومن خلال هذا العمل يمكنهم تحديد السيناريوهات الاستراتيجية البديلة لعرضها على فريقهم الإداري للنظر فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة (Mathers, 1997, 31)

هناك مجال آخر حيث يكون الالتزام الاستراتيجي ذا صلة بالسياسات يتعلق بالعدد المتزايد من الدورات التدريبية التي تهدف إلى تعليم الناس كيف يصبحون من رواد الأعمال. وإن تحديد الصفات المطلوبة لنجاح ريادة الأعمال يؤدي إلى إدراك أن نطاق مثل هذا التدريب دائم إلى حد

ما. وإن تبني نهج الالتزام الاستراتيجي في التعامل مع الأعمال يشكل في الأساس اعترافاً بحقيقة مفادها أن روح المبادرة في المجال الاقتصادي لا تشكل سوى بعد واحد من أبعاد السلوك الإنساني المغامر. وعلى هذا النحو لا يمكن اختزالها في تصور أو قرار واحد في نقطة زمنية محددة. بل إنها تعبير عن الروح الإنسانية والإبداع والحاجة إلى التفوق (Ross,1998:282).

ب- الالتزام بالاشراف الاداري :

يتطلب صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح تأمين التزام الاستراتيجية من جانب المديرين والموظفين على كافة مستويات المنظمة. ويعد الالتزام الإداري بالإستراتيجية وتنفيذها مهماً بشكل خاص لنجاح تنفيذ الاستراتيجية. ويعد الدعم الإداري الصريح للإستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لأن الإدارة توفر القيادة والمكافآت لأعضاء المنظمة وتعمل كنموذج يحتذى به لهم. ويتطلب صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح التزام المديرين والموظفين على كافة مستويات المنظمة. والالتزام الإستراتيجي هو مدى فهم أعضاء المنظمة ودعمهم ونيتهم لتنفيذ الإستراتيجية. ويتألف الالتزام الإستراتيجي من جزأين: الالتزام الإداري والتزام الموظفين. ويعد الالتزام الإداري بالإستراتيجية وتنفيذها مهماً بشكل خاص لنجاح تنفيذ الاستراتيجية. ويعد الدعم الإداري الصريح للإستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لأن الإدارة توفر القيادة والمكافآت لأعضاء المنظمة وتعمل كنموذج يحتذى به لهم (Arnoud,2016:1).

ج- التجديد

أنه يشمل "عملية أو فعل التجديد"، و"جودة (المحتوى)". إذ تتضمن عملية التجديد ومحتوى ونتيجة التجديد أو استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير على آفاقها على المدى الطويل (Agarwal& Helfat,2009:282) ، وتشمل المعايير المهمة لرحلة التجديد: سلوك المديرين على كل مستوى من مستويات المنظمة في الاستجابة لبعضهم البعض (من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى) والطريقة التي ينظرون بها إلى الاستثمار للغد مقابل استغلال الأرباح اليوم (الاستكشاف مقابل الاستغلال) والطريقة التي يتقاسمون بها المعرفة مع بعضهم البعض عبر حدود المنظمة (التعلم داخل المنظمة). وحتى الآن تنظر النظريات الإدارية حول التجديد إما إلى منظور انتقائي بحث أو تكييفي وتنظر وجهات النظر الانتقائية إلى التجديد على أنه مقيد بشدة بندرة الموارد، والتقارب مع معايير الصناعة، والجمود الهيكلي (Volberda,et.al,2001:160)

يشير بُعد التجديد الاستراتيجي إلى عملية التحول الاستراتيجي، والتي تغير نموذج الأعمال الحالي للشركة ويصف نموذج الأعمال كيف تخلق الشركة وتحقق وتستحوذ على القيمة لأصحاب المصلحة المختلفين لديها. لا تقتصر مثل هذه التحولات الاستراتيجية الكبرى على سوق أو منتج أو تغييرات تكنولوجية محددة، ولكنها تنطوي على تغييرات على أبعاد متعددة على

سبيل المثال قد يكون جزء من هذا التحدي هو الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة، والتي تتطلب تغييرات في النهج التنافسي للشركة ومجموعة المنتجات وقنوات التوزيع (Schmitt, et. al, 2016:362).

والهدف من التجديد الاستراتيجي هو توفير التوافق الاستراتيجي بين القدرات الداخلية للشركة والتحولت في البيئة الخارجية التي تشمل التكنولوجيا والأسواق والصناعات والاقتصاد والتي تتطلب تغيير الوضع الراهن لإدارة الأعمال. هناك نوعان من التجديد الاستراتيجي. التجديد التدريجي يحدث من خلال سلسلة من التكيفات المنتظمة مع التغييرات في البيئة التجارية. التجديد التحولي يحدث من خلال التحولات الجذرية في الإدارة الاستراتيجية وإزالة أو استبدال الوظائف والوحدات الرئيسية في الشركة (Sammut-Bonnici & McGee, 2014:3).

ثانياً: الاستدامة التنظيمية

١- مفهوم الاستدامة التنظيمية

تم تطبيق مصطلح الاستدامة لأول مرة لوقف التدهور في البيئة الطبيعية وتأثيرها السلبي على صحة الإنسان والتناغم المجتمعي والنمو الاقتصادي. في الآونة الأخيرة، أصبحت الاستدامة مرتبطة بمجموعة أوسع من القضايا، وهي نتيجة مركبة من العناصر الاجتماعية والاقتصادية والبيئية أو "النتيجة الثلاثية" المتمثلة في الناس والكوكب والربح (Mohrman & Worley, 2010:1).

تشير الاستدامة إلى طول العمر، والاستمرارية، والقدرة على الحفاظ على الشيء، ووفقاً للجنة العالمية للبيئة والتنمية فإن الاستدامة تعني "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (Florea, et. al, 2013:294). وتوصف الاستدامة التنظيمية بأنها القدرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين للمنظمة دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل. كما انها قدرة المنظمة على تقديم مساهمة إيجابية في التنمية المستدامة من خلال تقديم فوائد اقتصادية واجتماعية وبيئية في وقت واحد. وهذا يعني نهجاً تجارياً يخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين (Turan & Cetinkaya, 2022:1)

تكون المنظمة مستدامة فلسفياً عندما (Coblentz, 2002:4):

١. يتمتع قائد المنظمة برؤية واضحة للمهمة والالتزام بها، وينقلها بفعالية إلى جميع الموظفين.
٢. يتجمع الموظفون حول القائد ويصبحون ملتزمين بها أيضاً.
٣. يشعر الموظفون بأن التزامهم بالمهمة يكافأ بفرص التطوير المهني والتعويض المناسب وبيئة العمل الديناميكية التي تسمح لكل منهم باستخدام قدراته من أجل تحقيق خير أعظم.

٤. ترتفع الروح المعنوية نتيجة لذلك. والشعور العام هو أن المشاكل هي تحديات سيتغلب عليها الموظفون بوحدة الهدف وقوة الالتزام.

٥. لا يتصرف القادة والإدارة والموظفين بأخلاقيات فحسب بل يُنظر إليهم أيضًا على أنهم يفعلون ذلك.

٢- ابعاد الاستدامة التنظيمية

يوضح (Singh, 2016) ابعاد الاستدامة التنظيمية بالاتي :-

أ- الاستدامة البيئية

إن جوهر الاستدامة في السياق التنظيمي هو مبدأ تعزيز الأنظمة المجتمعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل في إطارها أي شركة. إن بقاء المنظمة الذي يمكن تفسيره على أنه استدامة تنظيمية يؤكد على مفهوم القيم المشتركة التي تنص على أن الشركات سوف تضطر إلى تطوير حس أوسع لما تعنيه القيمة للمجتمع ككل. وأن الشركات لا تريد بشكل متزايد جني الأموال فحسب، بل تريد أيضًا الاستثمار في المستقبل مع إدراك الحاجة إلى بناء الناس والمجتمع (Ugoani,2019:119). إذ يركز البعد البيئي للاستدامة على أشكال مختلفة من القيم مثل منع التلوث (الأرض والمياه والهواء)، والموارد المتجددة، وانخفاض النفايات، وانخفاض الانبعاثات، والتنوع البيولوجي.

ويؤكد هذا البعد على أن الشركات يجب أن تعمل على ترقية عملياتها التجارية على غرار الاستدامة وفي القيام بذلك، يجب على الشركات التركيز على تصنيع المنتج الذي لا يشكل خطرًا على البيئة، ويمكن إعادة استخدام نفس المنتجات بعد اكتمال دورة حياتها. والاستدامة البيئية التنظيمية تتضمن (Bouncken,et.al,2022:12) :

(١) الضغوط الخارجية (على سبيل المثال، السياسة السياسية والتغيرات المجتمعية)

(٢) القدرة التنافسية البيئية،

(٣) مطالب الجوانب البيئية في الشرعية

(٤) المسؤولية البيئية الداخلية وخاصة من التزام فريق الإدارة العليا.

ب- الاستدامة اقتصادية

يرتبط البعد الاقتصادي بموقف المنظمة من خلق القيمة، والتوازن بين التكاليف والإيرادات تجاه الإنتاج، وكذلك توزيع الخدمات والسلع. يغطي جانب الاستدامة الاقتصادية الصحة المالية، والفوائد المحتملة من حيث التمويل، وفرص التداول والأداء المالي للشركة (Mujtaba&Mubarik,2020:6)

تُعرّف الاستدامة الاقتصادية بأنها الطريقة التي يمكن بها للشركات البقاء في العمل لفترة طويلة من الزمن. وهي تهتم في المقام الأول برأس المال النقدي مع مراعاة رأس المال الطبيعي

والاجتماعي والبشري. وأهم الجوانب الاقتصادية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي: توافر رأس المال، والكفاءة التشغيلية، وتنفيذ دورة الإنتاج؛ واستخدام المواد الخام عالية الجودة. وتساعد الاستدامة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال خلق فرص العمل، والقضاء على الفقر داخل المنطقة وعبر الحدود (Singh,et.al,2016:4618).

ج - الاستدامة الاجتماعية

يشير البعد الاجتماعي للنمو الاقتصادي إلى الموقف التنظيمي للحفاظ على رأس المال البشري والاجتماعي للمجتمعات التي تعمل فيها المنظمات لخلق القيمة . تشمل الاستدامة الاجتماعية جوانب مثل رضا الوظيفة، ونوعية الحياة، والتكامل الاجتماعي في المجتمعات، والتضامن، والمساواة والعدالة في توزيع السلع والخدمات، وتكافؤ الفرص في التعليم (Braccini,2018:3). ويهتم البعد الاجتماعي التطوير والتوسع من خلال التعاون بين أصحاب المصلحة المتعددين والثقافات بين الشركات والحكومات والمجتمعات والمنظمات غير الحكومية. يتضمن الأداء البيئي تطوير استراتيجيات بيئية لوصف الدوافع الخارجية والداخلية وراء الممارسات البيئية التي تتبناها المنظمة وكيفية تقييم هذه الممارسات البيئية، ومراقبة العلاقة بين الممارسة البيئية والربحية (Tsai,et.al,2013:4).

ثالثا: الدراسات السابقة

١- فيما يتعلق بدراسات الالتزام الاستراتيجي

أ- دراسة (Ogbanufe,et.al,2021)

Informing cybersecurity strategic commitment through top management perceptions: The role of institutional pressures

إعلام الالتزام الاستراتيجي للأمن السيبراني من خلال تصورات الإدارة العليا: دور الضغوط المؤسسية

نظراً للعواقب المالية المترتبة على خروقات الأمن، اكتسبت إدارة مخاطر الأمن مزيداً من الاهتمام في غرف الاجتماعات وحظيت بمزيد من المشاركة من الإدارة العليا. نقوم بإجراء دراسة لفهم دور كبار المديرين في استراتيجية الأمن السيبراني، وخاصة فيما يتعلق بالتأمين السيبراني. تستقي هذه الدراسة من النظريات المؤسسية والعليا لشرح كيف تتوسط قيم وتصورات كبار المديرين تأثير الضغوط المؤسسية الخارجية على الالتزام باستخدام التأمين السيبراني كاستراتيجية لإدارة المخاطر. نقوم باختبار الفرضيات المقترحة تجريبياً باستخدام البيانات التي تم جمعها من المديرين التنفيذيين في شركات مختلفة وإجراء مقابلات شبه منظمة لستة مواقع حالات تحليل لاحق. تشير النتائج إلى أن الضغوط المؤسسية تؤثر بشكل إيجابي على تصورات كبار المديرين للأمن الوظيفي ومخاطر الاختراق والمخاطر المالية وتكلفة المعاملات والإشراف التنظيمي. في

المقابل، تؤثر هذه التصورات على التزامهم بالتأمين السيبراني. نجد أن القيم والتصورات المتعلقة بالأهمية الشخصية لها تأثير كبير على قراراتهم الاستراتيجية. تؤكد النتائج على الدور الحاسم الذي تلعبه الإدارة العليا في التوسط في تأثير الضغوط المؤسسية على استراتيجية الأمن السيبراني. وتناقش هذه الدراسة الآثار المترتبة على البحث والممارسة، إلى جانب القيود والاتجاهات المستقبلية.

ب - دراسة (Wood,2011)

Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa

الالتزام الاستراتيجي وتوقيت التدويل من الأسواق الناشئة: الأدلة من الصين والهند والمكسيك وجنوب أفريقيا

في دراسة أجريت على ٢٥٧ شركة جديدة من الصين والهند والمكسيك وجنوب أفريقيا، وجدنا دعماً للتأثير الوسيط للتدويل الاستراتيجي المبكر على كثافة المبيعات الدولية. لقد زعمنا أنه عندما تقوم المشاريع الجديدة من الأسواق الناشئة بالتدويل في وقت مبكر ومع الالتزام، فإن الشرعية التي تكتسبها تساعدها على التغلب على التزامات الحداثة والغرابة. لقد طورنا تصنيفاً للمشاريع الدولية الجديدة التي تميز، بناءً على النية الاستراتيجية وتوقيت التدويل، بين الشركات الدولية الاستراتيجية المبكرة والشركات الدولية المستمرة والصدفة وطويلة الأمد. لقد أظهرنا أن التدويل الاستراتيجي المبكر يمثل أكثر من نصف التباين الموضح في كثافة المبيعات الدولية ويتوسط بشكل كامل أو جزئي تأثيرات المعرفة الإدارية والتوجه نحو السوق على كثافة المبيعات الدولية.

٢ - الدراسات المتعلقة بالاستدامة التنظيمية

أ- دراسة (Batista & Francisco, 2018)

Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index

ممارسات الاستدامة التنظيمية: دراسة للشركات المدرجة في مؤشر الاستدامة التنظيمية
لقد كانت الاستدامة التنظيمية بمثابة دليل لعملية صنع القرار للمديرين من أجل توليد ميزة تنافسية. تهدف هذه الورقة إلى تحديد الممارسات المستدامة التي تقوم بها الشركات الكبرى في تنفيذ . يتم الكشف عن التقارير التي تحتوي على الإجراءات التي تقوم بها المنظمات الكبيرة ومدى وصولها إلى الركائز الثلاث للاستدامة - الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية - لأصحاب المصلحة الرئيسيين، بناءً على أهداف مستدامة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. غالباً ما تعكس هذه التقارير تقدم الاستدامة التنظيمية أو التقدم المحرز نحوها. ومع ذلك، فإن القليل

من الدراسات تبحث في الممارسات المستدامة التي تتبناها الشركات وإمكانية تكرارها. تم إجراء بحث في التقارير المختارة من الشركات المدرجة في مؤشر الاستدامة المؤسسية (CSI) من ٢٠١٢ إلى ٢٠١٦، والتي تنتمي إلى سوق الأوراق المالية البرازيلية في قطاع الخدمات في الاقتصاد واستخدمت منهجية مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI). أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي الذي يشمل البنية التحتية والبيئة والموارد البشرية وابتكار المنتجات والإدارة التنظيمية وتحديد المواعيد النهائية كان بمثابة الأساس لتنفيذ الممارسات الموجودة. وستوجه النتائج قرارات المديرين في تطوير تخطيطهم الاستراتيجي، بناءً على نتائج عملية وموضوعية.

ب-دراسة (Lopes,et.aL,2017)

An analysis of the interplay between organizational sustainability, management, and open innovation knowledge

تحليل التفاعل بين الاستدامة التنظيمية وإدارة المعرفة والابتكار المفتوح
تركز الاستدامة التنظيمية بشكل متزايد على كيفية إدارة المعرفة الجديدة للأفكار والممارسات التي يمكن أن توسع الأعمال. يلعب الابتكار المفتوح دورًا رئيسيًا نحو الإدارة الاستراتيجية المستدامة الفعالة. من خلال الابتكار المفتوح، يمكن للشركات الاستفادة من إدارة المعرفة كأصل يعزز الابتكارات المستدامة التي تؤثر على الاستدامة التنظيمية. يستكشف هذا البحث حالة شركة برازيلية مملوكة لعائلة لمنتجات المطاط، تعمل في قطاعات الصحة والتعليم والطلاء، والتي تعتمد على الاستدامة التنظيمية باستخدام المعرفة لتطوير الابتكار المفتوح بهدف تعزيز الابتكارات المستدامة. المنهجية هي دراسة حالة استكشافية واحدة تستند إلى الملاحظة غير الرسمية والمقابلات شبه المنظمة مع المخبرين الرئيسيين ومناقشات المجموعات البؤرية. تستكشف نتائج دراسة الحالة بعمق تجربة الشركة في تبني الاستدامة التنظيمية الاستراتيجية باستخدام إدارة المعرفة والابتكار المفتوح لتعزيز الابتكارات المستدامة وفقًا لنموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للابتكار البيئي، والتي تعمل كمحرك للتغيرات المهمة في ثقافة المنظمة في الاستدامة التنظيمية.

الفصل الثالث: إجراءات البحث

١- مجتمع وعينة البحث

شمل مجتمع القادة والرؤساء في المستويات الإدارية في مستشفى السفير العالمي والبالغ عددهم (٥٠) قيادي، في حين تم اختيار العينة المتكونة (٤٠) من المجتمع المذكور. ويمكن توضيح البيانات الأولية العينة بالشكل التالي :-

جدول (٢) يبين البيانات الأولية للعينة

ت	المتغير	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	٢٤	٦٠%
		انثى	١٦	٤٠%
		المجموع	٤٠	١٠٠%
٢	العمر	اقل من 20	٠	٠%
		20-30	٧	١٧,٥%
		30-40	٩	٢٢,٥%
		40-50	١٦	٤٠%
		50-60	٥	١٢,٥%
		60 فأكثر	٣	٧,٥%
		المجموع	٤٠	١٠٠%
٣	المؤهل العلمي	بكلوريوس	١٢	٣٠%
		دبلوم عالي	٢	٥%
		ماجستير	١٢	٣٠%
		دكتوراه	١٤	٣٥%
		المجموع	40	100%

١- الجنس :- يوضح الجدول رقم (٢) ان المدراء والمسؤولين القياديين يغلب عليها الطابع الذكوري اذا ان هنالك فرق بين المسؤولين للذكور والاناث اذ كان عدد الذكور (٢٤) موظف بسبة (60%) بينما كانت اعداد الاناث (١٦) وبنسبة (٤٠%)

٢- العمر :- يتضح من جدول رقم (٢) ان الفئة 40 - 50 حققت الى مستوى تكرار بواقع (16) تكرار وبنسبة (40%) وهذا يدل على ان هذه فئة هي الغالب على طبيعة اعمار متوسطة

في مراكز القيادة في المستشفى ومن ثم تأتي الفئات الباقية تباعاً ويمستويات متقاربة

٣- المؤهل العلمي :- من جدول رقم (٢) يتضح ان فئة الدكتوراه هي الطابع الغالب على اعداد المسؤولين في المستشفى المبحوث وحققت اعلى مستوى تكرار اذ كان عددهم (١٤) وبنسبة (٣٥%) . ثم حلت فئة الماجستير والبكلوريوس اذ كان عددهم (١٢) بنسبة (٣٠%) ثم في المرتبة الاخيرة الدبلوم اذ كان عددهم (٢) وبنسبة (٥%) وهذا يتضح ان المسؤولين حملة الشهادات .

٢- منهج البحث: اعتمدت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي كونه المنهج يتناسب مع مجتمع وعينة البحث .

٣- حدود بحث

- الحدود المكانية : اقتصر البحث على الجانب القيادي في المستشفى

- الحدود البشرية : شملت مجلس الإدارة وعدد من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات
- الحدود الزمانية : تمثلت مدة البحث بالفترة التي اتم انجاز البحث بجانبها النظري والعملي وصولا الى النتائج من (٢٠٢٤/٩/١) الى (٢٠٢٤/١٢/١) .

٤- اساليب جمع بيانات

اعتمدت الباحثة المصادر العربية والاجنبية وشبكة المعلومات الانترنيت لتغطية الجانب النظري، اما الجانب العملي تم اعداد استبانة في جمع البيانات والمعلومات .

٥- مصادر القياس

جدول (١) مصادر القياس

ت	المتغيرات	الفقرات	مصدر القياس
١	الالتزام الاستراتيجي	١٢	Mathers, 1997
	التطوير الشخصي والجماعي	٤	
	الالتزام بالاشراف الاداري	٤	
	التجديد	٤	
٢	الاستدامة التنظيمية	١٢	Singh,2016
	الاستدامة البيئية	٤	
	الاستدامة الاقتصادية	٤	
	الاستدامة الاجتماعية	٤	

الفصل الرابع : الجانب العملي للبحث

١- تحليل فرضيات العلاقة

افترض البحث الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام الاستراتيجي بأبعاده الفرعية والاستدامة التنظيمية)، واستخدمت الوسائل الإحصائية في البرنامج الاحصائي (SPSS) ومعامل ارتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الرئيسة والفرعية للبحث كما في الجدول (٣)

جدول (٣) : يبين نتائج علاقات الارتباط بين الالتزام الاستراتيجي و الاستدامة التنظيمية

المعتمد المستقل	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة التنظيمية
التطوير الشخصي والجماعي	٠.553**	٠.595**	٠.589**	٠.667**
	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
الالتزام بالاشراف الاداري	٠.591**	٠.568**	٠.555**	٠.605**
	٠.000	٠.000	٠.000	٠.000
التجديد	٠.600**	٠.647**	٠.688**	٠.673**

٠.000	0.000	٠.000	٠.000	
.653**٠	.687**٠	.641**٠	.620**٠	الالتزام الاستراتيجي
٠.000	٠.000	٠.000	٠.000	

المصدر : من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات spss وبرنامج Excel .

من خلال نتائج الجدول رقم (٣) اظهر ان هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة بين إدارة الالتزام الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية اذ بلغت (0.653^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على اهمية الالتزام الاستراتيجي في تطوير الموظفين وكذلك القدرة على مواكبة الظروف المتغيرة من خلال وسائل التجديد والتجديد بأضافة توجهات جديدة فضلا عن دعمها والتزامها الاداري المستمر . وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية الالتزام الاستراتيجي). اما فيما يخص الفرضيات الفرعية :

أ- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط بين التطوير الشخصي والجماعي والاستدامة التنظيمية فمن خلال جدول رقم (٣) بلغت (0.687^{**}) وبمستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على ان التطوير الشخصي لافراد كذلك الجماعي من خلال اقامة الدورات التدريبية والورش يجعل العاملين اكثر استجابة لمتطلبات البيئة واكثر مرونة بالتنقل من عمل الى اخر مما يجعل الحفاظ على استمرارية العمل في تصاعد مستمر . وبذلك قبول الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير الشخصي والجماعي بالاستدامة التنظيمية)

ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط بالالتزام بالاشراف الاداري والاستدامة التنظيمية فمن خلال جدول رقم (٣) بلغت (0.605^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على اهمية التزام القيادة العليا بالمتابعة والاشراف والدعم المستمر للموظفين مما يمنح المنظمة انضباط اعلى وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالاشراف الاداري والاستدامة التنظيمية)

ج- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين التجديد والاستدامة التنظيمية فمن خلال جدول رقم (٣) بلغت (0.673^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على ان استخدام وسائل التجديد من خلال الابداع او التعلم او اضافة خدمات جديدة من شأنه يحسن العلاقة بالزبون ويجعل للمنظمة مكانة اعلى وبذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد والاستدامة التنظيمية).

٢- تحليل فرضيات التأثير:

نوضح اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة (الالتزام الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية) من خلال مستوى المعنوية وقيمة الحد الثابت و(b) وقيمة معامل التفسير (R^2) والذي يوضح نسبه مساهمه المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في متغير التابع ، وبذلك يمثل معامل التحديد تفسير نسبة التباين في قيم المشاهدات في الانحدار الخطي البسيط،

وبذلك تقبل الفرضية عند ما تكون مستوى المعنوية (Sig) اقل من (0.05) ويمكن توضيح ذلك بالاتي:-

جدول (٣) : يبين نتائج تأثير ادارة علاقات العاملين في الالتزام التنظيمي

الاستدامة التنظيمية				المتغير المستقل
B	A	معامل R2	Sig	
٠.887	٠.599	0.719	٠.000	الالتزام الاستراتيجي
٠.606	1.567	٠.596	0.000	التطوير الشخصي والجماعي
٠.599	2.667	٠.667	٠.000	الالتزام بالاشراف الاداري
٠.678	2.612	٠.506	٠.000	التجديد

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات spss وبرنامج Excel .

ويتضح من خلال الجدول (٤) هنالك تأثير للالتزام الاستراتيجي بالاستدامة التنظيمية وبدرجة معنوية بلغت (0.000) ، وهذا يعني التزام المنظمة بأستراتيجياتها وقيمها تجاه الزبائن واصحاب المصلحة جميعاً يخلق ديمومة اعمال لها وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير للالتزام الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية) . اما فيما يخص معامل التحديد (R2) يفسر ما مقداره (٠.72) مساهمة الالتزام الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية . اما فيما يخص الابعاد الفرعية :

أ- التطوير الشخصي والجماعي : اتضح من خلال جدول (٤) انموذج تأثير للبعد المستقل التطوير الشخصي والجماعي في المتغير المعتمد (الاستدامة التنظيمية) ، تحت مستوى معنوية (sig=0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.596) ، ويدل على ان البعد المستقل للالتزام بالتطوير الشخصي والجماعي يفسر ما قيمته (٦٠%) من الأستدامة التنظيمية ، وكانت قيمة (β=0.606) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في التطوير الشخصي والجماعي سيؤدي الى تغير في الاستدامة التنظيمية بنسبة (٦٠.٣%)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتطوير الشخصي والجماعي في الاستدامة التنظيمية) . وهو يعد تأثيراً جيداً ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الأستدامة التنظيمية (Y)} = 0.606 + 1.567 \text{ (التطوير الشخصي والجماعي)}$$

ب- الالتزام بالاشراف الاداري : اتضح من خلال جدول (٤) انموذج تأثير للبعد المستقل للالتزام بالاشراف الاداري في المتغير المعتمد (الاستدامة التنظيمية) ، تحت مستوى معنوية (sig=0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.667) ، ويدل على ان البعد المستقل للالتزام بالاشراف الاداري يفسر ما قيمته (٣٣%) من الاستدامة التنظيمية ، وكانت قيمة (β =0.599) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في

الاتصالات سيؤدي الى تغير في الأستدامة التنظيمية بنسبة (٦٠%)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء الالتزام بالاشراف الاداري في الاستدامة التنظيمية) ، وهو يعد تأثيراً جيداً ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الأستدامة التنظيمية (Y)} = 2.667 + 0.099 \text{ (الالتزام بالاشراف الاداري)}$$

ج- التجديد : اتضح من خلال جدول (٤) انموذج تأثير للبعء المستقل التجديد في المتغير المعتمد (الاستدامة التنظيمية) ، تحت مستوى معنوية (sig=0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.506) ، ويدل على ان البعد المستقل التجديد يفسر ما قيمته (٥١%) من الأستدامة التنظيمية ، وكانت قيمة (β=0.678) ، اي ان التغير لوحدة واحدة في التجديد سيؤدي الى تغير في الاستدامة التنظيمية بنسبة (٦٨%)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء التجديد في الاستدامة التنظيمية) ، وهو يعد تأثيراً جيداً ، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{الأستدامة التنظيمية (Y)} = 2.612 + 0.678 \text{ (التجديد)}$$

- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

اولاً : الاستنتاجات

يمكن الاشارة الى عدد من الاستنتاجات بالشكل التالي :

١- من النتائج المتحصلة تبين لنا ان هنالك دور للالتزام الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية ، اذ وجد ارتباط ايجابي ومعنوي بين الالتزام الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية بأبعادها وهذا يعني ان التزام المنظمة بأستراتيجيتها وقيمتها وفهمها لعوامل التغيير والتجديد يخلق اعادة للهيكل والوظائف التي تمتلكها مما يعزز استدامتها .

٢- اتضح من النتائج المتحصلة ان للتطوير الشخصي اهمية كبيرة في استدامة المنظمة واستمراريتها

٣- يتضح لنا من النتائج ان هنالك ادارة عليا ملتزمة بعمليات الاشراف والمتابعة من اعلى قسم الى اصغر وحدة وتحاول الحفاظ على ادواتها

٤- من النتائج يمكن ان الاشتراك بالمهام الرئيسية ضعيف نوعاً ما في المستويات الادارية من قبل العاملين في المنظمة

٥- تشير النتائج الى وجود عملية تكوّن في ادخال تكنولوجيا حديثة تعزز التجديد التنظيمي

ثانياً: التوصيات

يمكن الاشارة الى عدد من التوصيات بالنقاط التالية

- ١- السعي الى الالتزام بفهم الاتجاهات الخارجية والداخلية لمواكبة التطورات
- ٢- ضرورة اشراك العاملين في كافة المستويات الادارية والتنظيمية والتمكين الوظيفي .
- ٣- اقامة الورش والدورات التدريبية والتعليمية للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم للمساهمة في تعزيز وتنمية الاستدامة التنظيمية
- ٤- تقديم تقارير مستمرة عن وضع البيئة والموظفين مما يطلع القادة عن مدى التطورات
- ٥- العمل على تعزيز البيئة واستدامتها من خلال وسائل واساليب تمكن المنظمة من ذلك مثل ادارة النفايات والعمل على مكان العمل الاخضر .

ثالثا: المقترحات

- ١- اعداد دراسات حول الاستدامة التنظيمية والادارة الخضراء الداعمة للبيئة
- ٢- الزام الموظفين باداء افضل مايمكن مع تقديم الدعم اللازم لهم
- ٣- كتابة بحث حول مهارات الموظفين وعلاقتهم بالاستدامة تحت عنوان المهارات الصلبة والناعمة للموارد البشرية في الادارة المستدامة

المصادر

- ١- سليمان ، ياسر داوود ، الطائي ، ايمن جاسم محمد ، الحمداني ، مقداد يوسف (٢٠٢٣)، الاجماع الاستراتيجي وانعكاسه في تحقيق الالتزام الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة نينوى Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 64,
- ٢- الكرعوي، محمد ثابت ،علي ،عادل هادي (٢٠٢٢) دور الالتزام الاستراتيجي في إدارة وتصنيف المخاطر في مجال قوى الأمن الداخلي ، Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics Vol. 18 (No.4)
- ٣- محيسن ،رعد عباس (٢٠١٨) ، ابعاد الالتزام الاستراتيجي ودوره في تعزيز سمعة المجالس المحلية : بحث تطبيقي في مجلس محافظة النجف الاشرف ، بحث دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة
- 4 - Mathers, J. G. (1997), Building Strategic Commitment in High-Performance Teams. Design, Management Journal (Former Series), 8(4), 27-33.
- 5- Oriade, A, Osinaike, A and Adebayo, AD (2023) Can I do My Job in Peace? Hotel Employees' Wellbeing in the Face of Sexual Harassment Awareness and Organizational Commitment. Journal of Travel Research.

- 6 - ARNOUD VAN DER MAAS,2016, SECURING STRATEGY COMMITMENT, <https://Arnoudvandermaas.Com/Securing-Strategy-Commitment>.
- 7 - Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. 2003. Distinguishing Organizational From Strategy Commitment: Linking Officers' Commitment To Community Policing To Job Behaviors And Satisfaction, Justice Quarterly, 20(1).
- 8 - Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. Organization science, 20(2), 281-293.
- 9 - Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001), Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. Long range planning, 34(2), 159-178.
- 10 - Schmitt, A., Barker III, V. L., Raisch, S., & Whetten, D. (2016), Strategic renewal in times of environmental scarcity, Long Range Planning, 49(3), 361-376.
- 11 - Sammut-Bonnici, T., & McGee, J. (2014). Strategic renewal. Wiley Encyclopedia of Management
- 12 - Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability ,Journal of business ethics, 114, 393-408.
- 13- Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2010), The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue, Organizational Dynamics, 39(4), 289-294.
- 14 - Braccini, A. M., & Margherita, E. G. (2018), Exploring organizational sustainability of industry 4.0 under the triple bottom line: The case of a manufacturing company. Sustainability, 11(1), 36
- 15 - Coblenz, J. B. (2002). Organizational Sustainability: The three aspects that matter. Washington, Academy for Educational Development.

- 16 – Tsai, M. S., Tsai, M. C., & Chang, C. C. (2013) ,The direct and indirect factors on affecting organizational sustainability, J. Mgmt. & Sustainability, 3, 67.
- 17 – Turan, F. K., & Cetinkaya, S. (2022), The role of aesthetics and art in organizational sustainability: a conceptual model and exploratory study in higher education. *Sustainable Development*, 30(1), 83–95.
- 18 – Ugoani, J. (2019), Business ethics and its effect on organizational sustainability. *Global Journal of Social Sciences Studies*, 5(2), 119–131.
- 19 – Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2022), Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behavior , *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389–407.
- 20 – Bouncken, R. B., Lapidus, A., & Qui, Y. (2022). Organizational sustainability identity: ‘New Work’ of home offices and coworking spaces as facilitators. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1(2), 100011.
- 21 – Singh, manvendra pratap (2016) entrepreneurial commitment,organizational sustainability and business performance of manufacturing msme: evidence from india,jaber,vol.14,no.6,4615–4631