

تحليل واقع ممارسات الاستدامة التنظيمية في المنظمات الصناعية العراقية دراسة مقارنة بين معاونة السمنت الشمالية والشركة العامة لكبريت المشراق

الباحث: نورالدين محمد عبدالله

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

nooraldenmhamedabdullah@gmail.com

أ.م.د. آلاء عبدالموجود العاني

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

aalani65@yahoo.com

المستخلص:

استهدف البحث تشخيص واقع ممارسات الاستدامة التنظيمية في بعض المنظمات العراقية والمقارنة بينها، وتمحورت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية ما مدى توافر ممارسات الاستدامة التنظيمية في المنظمتين المبحوثتين؟ وهل تتباين المنظمات من ناحية اهتمامها بهذه الممارسات؟ ولغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة عدة فرضيات رئيسية وفرعية، تبنى البحث المنهج الوصفي في عرض الأطر الفكرية والنظرية، فضلاً عن المنهج المقارن ضمن الجانب الميداني للدراسة لمعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وتم اختيار مجتمع البحث المتمثل بالمنظمات الصناعية العراقية وتمثل في معاونة السمنت الشمالية، والشركة العامة لكبريت المشراق) أما عينة البحث تم اختيارها قسدياً من الأفراد العاملين في المناصب الإدارية ضمن المستويات التنظيمية المختلفة في المنظمتين المبحوثتين وقد بلغ عددهم (171) فرداً. وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، كما وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات الجانب الميداني واختبار فرضيات البحث وكان من اهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وجود تباين في تركيز اهتمامات المنظمتين المبحوثتين فيما يتعلق بممارسات الاستدامة التنظيمية، إلا أن كلاً من المنظمتين المبحوثتين كانتا تهتم بالممارسات الاقتصادية بدرجة كبيرة قياساً بالممارسات الأخرى.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، الاستدامة التنظيمية، ممارسات الاستدامة التنظيمية.

Analyzing The reality of organizational sustainability practices in Iraqi industrial organizations

A comparative study between the Northern Cement Association and the General Company for Mishraq Sulfur

Assist. Prof. Dr. Alaa Abdulamajood Alani

College of Administration and Economics

University of Mosul

Researcher: Nouredine M. Abdullah

College of Administration and Economics

University of Mosul

Abstract:

The research aimed at diagnosing the reality of external organizational sustainability practices in some Iraqi organizations and comparing them. The research problem focused on the following questions: What is the availability of external organizational sustainability practices in the researched organizations? Do organizations differ in terms of their interest in these practices? For achieving the objectives of the research, several main and subsidiary hypotheses were formulated. The research adopted the descriptive approach in presenting the intellectual and theoretical

frameworks, as well as the comparative approach within the field side of the study for data processing, analysis and interpretation. The field of research was chosen in the Iraqi industrial organizations and represented the research community by (the Northern Cement Associate, and the General Company for Sulfur Al-Mishraq), while the research sample was intentionally selected from individuals working in administrative positions within the different organizational levels in the organizations investigated, and their number reached (171) individuals. The questionnaire was used as a main tool in data collection. Also, a number of statistical methods were used to process field data and test research hypotheses. One of the most important conclusions that was reached was the existence of a discrepancy in the focus of the surveyed organizations' concerns regarding external organizational sustainability practices, but both organizations were interested in economic practices to a large extent compared to other practices.

Keywords: sustainability, organizational sustainability, external organizational sustainability practices.

المقدمة

تعتبر المنظمات واحدة من اهم السمات التي تمتاز بها المجتمعات المعاصرة، فقد كان لوجودها الأثر البارز والمهم في نهضة وتطور المجتمعات التي تمثل بيئتها التي تعمل من اطارها، ونظراً لما تمتاز به المنظمات من مكانة مهمة وبكل اشكالها وانواعها اذ شهد علم المنظمة تطور مهم على الأصعدة الأكاديمية والتطبيقية، اذ ساهمت في تقديم العديد من الإنجازات والاسهامات العلمية في مجال الدراسات، والبحوث النظرية، والميدانية، ومع تزايد حدة المنافسة وتسارعها في مجالات الاعمال وزيادة التعقيد الحاصل في مجالات الأنشطة المنظمة، اضحى اهتمام المنظمات لا يقتصر على تحقيق المكاسب الاقتصادية بل تعداه الى المجالات البيئية والاجتماعية والأخلاقية والاهتمام بالعاملين والتي تعتبر جزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبما يمكنها من زيادة قدرتها على التعامل مع بيئتها وما تتصف به من عدم التأكد والضغوطات المستمرة.

وفي أطار ما تقدم تبرز مدى حاجة المنظمات الى التعامل مع مفهوم الاستدامة المنظمة بوصفها أحد النماذج التي تميز القرن الحادي والعشرين، وهي عملية مستمرة لاتصل الى حالة الكمال. ومن هذا المنطلق فإن الحفاظ على استدامة المنظمة يتطلب جهداً مستمراً ووحدة هدف تركز على مهمة شاملة واحدة، لذلك تضمن البحث موضوع الاستدامة المنظمة وممارساتها الأساسية (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية)، وتم تغطية مضامينه ضمن أربع محاور أساسية اذ قدم المحور الأول منهجية البحث بما فيها (مشكلة، أهمية، أهداف، فرضيات) ثم جاء المحور الثاني ليغطي الإطار النظري للبحث (الاستدامة، الاستدامة المنظمة، ممارسات الاستدامة المنظمة)، في حين تضمن المحور الثالث الجانب الميداني للبحث والذي أشتمل على وصف متغيرات البحث ثم اختبار فرضياته، وأختتم البحث بالمحور الرابع الذي قدم الاستنتاجات التي تم التوصل والتوصيات التي خرج بها البحث.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: أضحت منظمات الاعمال أمام بيئة مليئة بالتحديات المستجدة والمستمرة، فاذا كانت المنظمات في العقد السابق تحاول تقوية وتعزيز بيئتها الداخلية من خلال استثمار مواردها التنظيمية في التغلب على مكامن ضعفها والعمل على تعزيز نقاط قوتها، لتواجه بذلك تهديدات البيئة

الخارجية وتحافظ على موقعها في السوق التنافسي، فان هذا الامر في العقد الاخير لم يعد كافياً للحفاظ بيئة تنظيمية مثالية ولا حتى للحفاظ على الموقع التنافسي والحصة السوقية وتوسيعها مستقبلاً، ففي ظل التطورات التي شهدتها المجتمعات والتي سعت الى اشراك المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد وللمجتمع الذي تعمل فيه، وإن رغبة المنظمات في تحقيق الاستدامة التنظيمية استجابة لبيئة عملها، واستنادها إلى عملية تكامل تلك الممارسات، يعني أن المنظمة ستعمل وتتفاعل مع أطراف متعددة ومختلفة تستشعر من خلالها الفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة مستقبلاً، انطلاقاً مما سبق يمكن اثاره مشكلة البحث بالتساؤلات البحثية الآتية:

١. ماهي ممارسات الاستدامة التنظيمية وفق ما حددته الادبيات الادارية؟
 ٢. هل لدى المنظمات المبحوثين اهتمام بالاستدامة التنظيمية؟
 ٣. هل يوجد تباين في اهتمام المنظمات المبحوثين فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية وممارساتها؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تتجلى أهمية البحث في جانب معرفي يتمثل في ندرة الدراسات العربية التي تناولت ممارسات تحقيق الاستدامة التنظيمية بحسب إطلاع الباحثان، وعليه فالبحث سيكون منطلقاً نحو دراسات أكثر عمقاً وفهماً لهذه الممارسات في البيئة العربية والعراقية. وميدانياً تتضح أهمية البحث في توجيه رؤى القيادات الادارية في المنظمات المبحوثين بأهمية الاستدامة التنظيمية واهمية ممارساتها كونها تسهم في زيادة قدرة المنظمات على التكيف مع الاضطرابات البيئية المتسارعة.

ثالثاً. أهداف البحث: يرمي البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بالآتي:

١. تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بالاستدامة التنظيمية وممارساتها كونها متغيراً مهماً في العلوم الإدارية.
٢. تشخيص مدى اهتمام المنظمات المبحوثين بممارسات الاستدامة التنظيمية.
٣. قياس مدى تباين المنظمات المبحوثين في اهتمامها بالممارسات الخاصة بالاستدامة التنظيمية.
٤. وضع الاستنتاجات وصياغة المقترحات والتوصيات اللازمة، لتمكين المنظمات المبحوثين من التعرف على أهمية تبنيتها لممارسات الاستدامة التنظيمية.

رابعاً. فرضيات البحث:

- أ. **الفرضية الرئيسية الاولى:** لا تهتم المنظمات المبحوثين بممارسات الاستدامة التنظيمية. وتنبثق منها الفرضيات الثانوية الآتية:

١. لا تهتم المنظمات المبحوثين بالممارسات البيئية كجزء من ممارسات الاستدامة التنظيمية.
 ٢. لا تهتم المنظمات المبحوثين بالممارسات الاجتماعية كجزء من ممارسات الاستدامة التنظيمية.
 ٣. لا تهتم المنظمات المبحوثين بالممارسات الاقتصادية كجزء من ممارسات الاستدامة التنظيمية.
- ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تباين في اهتمام المنظمات المبحوثين فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية وممارساتها.

خامساً. مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث بعدد من المنظمات الصناعية وهي معاونة السمنت الشمالية، والشركة العامة لكبريت المشراق، اما عينة البحث فتمثلت بالمدراء بمستويات إدارية مختلفة، إذ بلغ عدد استمارات الاستبانة التي تم توزيعها (180) واسترجعت (171) والبالغة (95%) وتم استبعاد (9) غير صالحة للتحليل الاحصائي.

سادساً. **صدق وثبات الاستبانة:** اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من الميدان وتم اعداد مقياس البحث استناداً الى دراسة (Flavio Augusto Cella-De-Oliveir 2013). إذ جرى عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص. للتأكد من مدى الصدق الظاهري إضافة الى صدق المحتوى، ولغرض التحقق من ثبات المقياس، وصدق الاتساق الداخلي لمتغيراته، فقد اعتمد البحث معامل (كرونباخ ألفا)، وكما مبين في الجدول (١).

الجدول (١): معامل قيم الثبات (كرونباخ ألفا) لممارسات البحث

المقياس	قيمة (Cronbach Alpha)	ممارسات البحث
Flavio Augusto Cella-De-Oliveir 2013	0.89	الممارسات مجتمعة
	0.79	الممارسات البيئية
	0.80	الممارسات الاجتماعية
	0.77	الممارسات الاقتصادية

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسب الالكتروني.

يتضح من الجدول أعلاه والذي اشرت فيه معاملات (Cronbach Alpha) ارتفاع ثبات قيمة مقياس البحث إذ بلغ (0.89) كما ان قيم معاملات ابعاد أداة القياس قد تراوحت بين (0.80-0.77-) وهذا ما يشير الى ان مقياس البحث بمتغيراته الثلاثة يتسم بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراته.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً. مفهوم الاستدامة: حظي مفهوم الاستدامة في الادبيات العلمية ولا سيما أدبيات إدارة الاعمال باهتمام كبير وذلك لكونها لم تعد تقتصر فقط على الجوانب البيئية بل ضمت العديد من الجوانب الأخرى فالاستدامة كما عرفها (Ortwin, & Hans, 1998: 66) بأنها العملية التي من خلالها يتم الحفاظ على رأس المال الطبيعي أو الاجتماعي إلى الحد الذي لا تكون فيه نوعية الحياة المتاحة للأجيال القادمة أدنى من جودة حياة الجيل الحالي بالشكل الذي يسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية. في حين أشار (فطاني، ٢٠٠٦: ٤٠) إليها بأنها الترشيد في توظيف الموارد المتجددة بصورة لا تؤدي إلى تلاشيها أو تدهورها أو تنقص من الفائدة التي تجنيها الأجيال في المستقبل. والتي تتضمن الحكمة في استخدام الموارد التي لا تتجدد بحيث لا تحرم الأجيال القادمة من الاستفادة منها. بشكل يقوم على أساس استهلاك مصادر الطاقة غير المتجددة بمعدل بطيء لضمان انتقال سلس وتدرجي إلى مصادر الطاقة المتجددة".

ونذكرها (السيد، ٢٠١٧: ١٢٤) بأنها ثقافة وسلوك انساني مستدام، يقوم على الوعي ويتطلب تغييراً ثقافياً واخلاقياً يسهم في تحقيق المصلحة العامة.

ويرى الباحثان بأن الاستدامة هي المحافظة على الظروف التي يمكن من خلالها أن يعيش البشر مع المحافظة على الموارد الطبيعية وفق نظام متوازن يسمح بالوفاء بالمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها للأجيال الحالية والمستقبلية على النحو الذي يضمن معه ضمان توفير احتياجات البقاء ورفاهية الانسان.

ثانياً. مفهوم الاستدامة المنظمية: تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وانشطتها الى تحقيق أهدافها الرئيسية المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرار الامر الذي يفرض عليها مراعاة الجوانب

القانونية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية عند ممارستها لأنشطتها الإنتاجية، بما يمكنها من تعزيز موقعها التنافسي ضمن القطاع الذي تعمل فيه بالشكل الذي يحقق لها مقومات الوصول الى الاستدامة المنظمة.

أشار (Zairi & Liburd, 2001: 452) الى الاستدامة المنظمة على انها تشير الى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير في بيئة الأعمال بما يمكنها من اختيار أفضل الأساليب المعاصرة للممارسات وتحقيق الأداء التنافسي الفائق والحفاظ عليه.

في حين عرفها (Boudreau & Ramstad, 2005: 129) بانها عملية تهدف الى مساعدة المنظمات على الازدهار دون المساومة على الاحتياجات المستقبلية للمنظمات الاخرى بما يسهم في تحقيق مبادئ العدالة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

ووضحها (Colbert & Kurucz, 2007: 23) على انها مبدأ تعزيز النظم البيئية والمجتمعية والاقتصادية في العمليات التجارية، من خلال الوصول الى تصور عملي متوازن ومفهوم تشغيلي شامل ووعي استراتيجي متكامل لاستدامة المنظمات.

ذكر (Nur and Sazali, 2019: 8) ان الاستدامة المنظمة هي عملية دمج الأداء البيئي والمادي والاجتماعي والاقتصادي بروحانية المنظمة الامر الذي يدفع الافراد الى اتخاذ قرارات أكثر حكمة بشأن البيئة والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية للموظفين والمجتمع المحلي، وبالتالي إنتاج استدامة شاملة وكاملة.

كما وأشار (Matteo Tonello, 2020: 4) اليها على انها السعي نحو استراتيجية نمو الأعمال من خلال تخصيص الموارد المالية أو العينية للمنظمة لخلق مبادرات اجتماعية أو بيئية. يرى الباحثان ان الاستدامة المنظمة هي استراتيجية الاعمال المتقدمة نحو تحقيق الابداع من اجل خلق ميزة تنافسية من خلال عكس التحديات التي تواجهها المنظمة عن طريق تسخير نقاط القوة الداخلية في مواجهة نقاط الضعف واستغلال الفرص الخارجية في مواجهة التهديدات بالشكل الذي يولد حالة التحدي لإدارة المنظمة لتكون بمثابة الرابطة القوية ما بين الاستدامة والفرص والابداع.

ثانياً أهمية الاستدامة المنظمة: وفقاً لرأي (Savitz & Weber, 2007: 27) فإن أهمية الاستدامة المنظمة تبرز بالآتي:

١. تسهم في تعزيز قدرة المنظمات بصورة عامة على تحقيق أهدافها المتمثلة في (البقاء، النمو، والاستمرار).
٢. تسهم في ابتكار طرقاً جديدة لحماية المنظمة من المخاطر البيئية والمالية والاجتماعية.
٣. تسهم في تطوير قدرة المدراء على إدارة المنظمة بكفاءة ونتاجية عالية وذلك من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وفتح أسواق جديدة.
٤. تسهم في تطوير مزايا تؤدي الى تحسين سمعة المنظمة وزيادة معنويات الموظفين وكسب رضا الزبون.

في حين أكد (Hahn & Kühnen, 2013: 1) ان تقارير الاستدامة المنظمة للمنظمات توفر الفرصة لتحسين شفافيتها وقيمتها السوقية وسمعتها وشرعيتها. كما أنها تمكن من المقارنة مع منافسيها وتحفيز المتعاونين معهم، بالإضافة إلى ذلك، فهي أداة مهمة تساهم في تطوير نظام التشغيل، مما يدل على العلاقات المترابطة بين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وأشار

(Falcon et al., 2012: 26) ان أهمية الاستدامة المنظمة تكمن في تحقيق الموازنة بين الكفاءة والفعالية، إذ إن الكثير من المنظمات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية وعمليات التنمية، وان المحور الأساسي للاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية.

ثالثاً. ممارسات الاستدامة المنظمة:

١. **الممارسات البيئية:** ويقصد بالاستدامة البيئية بأنها قدرة البيئة على مواصلة العمل بصورة سليمة، لذلك يتمثل هدف الاستدامة البيئية في التقليل إلى أدنى حد من التدهور البيئي، وتتطلب الاستدامة تغذيته بشكل طبيعي، بمعنى أن تكون الطبيعة قادرة على تجديد التوازن البيئي، ويمكن أن يتحقق ذلك بدمج الاعتبارات البيئية عند التخطيط للتنمية حتى لا يتم إلحاق الأضرار برأس المال الطبيعي وذلك كحد أدنى. الأمر الذي اوجب على المنظمات إعادة تصميم الطريقة التي تعمل بها بحيث يكون الضرر الذي يلحق بالبيئة في أدنى حد ممكن. إذ تتعلق الاستدامة بتعلم قيمة أصولنا البيئية والحفاظ عليها وتطويرها حتى يكون لديها القدرة على دعم مصادر الطاقة بالطريقة التي تمكن الانسان من العيش دخلها (Arruda et al., 2013: 4315).

٢. **الممارسات الاجتماعية:** تشتمل هذه الممارسات على إدارة التأثير الذي تسببه المنظمات على النظم الاجتماعية من خلال أنشطتها التشغيلية، ويتم النظر بصدق في توقعات المجموعات الاجتماعية المختلفة المتعلقة بالمنظمة. وبالتالي فهي تتضمن أسئلة تتعلق بالتنمية البشرية التي تضم (التعليم والتدريب والصحة المهنية والسلامة في مكان العمل وتنمية الكفاءة، والمساواة والرواتب العادلة، وتكافؤ الفرص وغياب التمييز في مكان العمل والاعتبارات الأخلاقية مثل (حقوق الإنسان، الثقافة القيم والعدالة بين الأجيال وداخل الأجيال) (Munck et al., 2011: 8).

وتعد المسؤولية الاجتماعية أحد أهم المؤشرات التي تعبر عن ممارسة الاستدامة الاجتماعية ويشير مفهومها الى انها " موقفاً عاماً تجاه موارد المجتمع الاقتصادية والبشرية، رغبة في رؤية أن هذه الموارد تُستخدم لغايات اجتماعية واسعة وليس لمجرد المصالح المحدودة للأفراد والمنظمات" (Frederick, 1960: 60).

٣. **الممارسات الاقتصادية:** الاستدامة الاقتصادية يمكن وصفها بشكل أفضل بأنها عملية تخصيص الموارد النادرة وحمايتها، مع ضمان نتائج اجتماعية وبيئية إيجابية بما يضمن نمواً اقتصادياً يحدث دون الإضرار بالنسيج الاجتماعي للمجتمع أو الإضرار بالبيئة". لذلك فإن الاستدامة الاقتصادية هي صورة معقدة، لا يمكن فهم طبيعتها بالكامل دون النظر إلى كل من البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمات. (Doane & MacGillivray, 2001: 31)

كما وأشار (Elkington, 1997: 52) الى ان الاستدامة الاقتصادية تشير الى قدرة الاقتصاد على دعم مستوى محدد من الإنتاج الاقتصادي إلى أجل غير مسمى، فالممارسات الاقتصادية تشير إلى تأثير ممارسات أعمال المنظمة على النظام الاقتصادي. وهي تتعلق بقدرة الاقتصاد كأحد النظم الفرعية للاستدامة على البقاء والتطور في المستقبل من أجل دعم الأجيال القادمة وتربط الممارسات الاقتصادية نمو المنظمة بنمو الاقتصاد ومدى مساهمته في دعم المنظمة للنظام المحيط بطريقة تزدهر بها وتعزز قدرتها على دعم الأجيال القادمة (Spangenberg, 2005: 59) بما يعني التركيز على القيمة الاقتصادية التي تقدمها المنظمة للنظام المحيط بطريقة تزدهر بها وتعزز قدرتها على دعم الأجيال القادمة (Arowoshegbeet, al., 2016: 104).

المحور الثالث: الجانب العملي

وصف ممارسات البحث ومتغيراته الفرعية وتشخيصها: تركز الاهتمام في هذا المحور على مناقشة ما أسفرت عنه اجابات الافراد المبحوثين عن فقرات الاستبانة وذلك عن طريق اعتماد عدداً من المؤشرات الإحصائية المتمثلة ب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بمتغيرات البحث والممثلة لممارساته الرئيسية، وكما يأتي:

أولاً. وصف وتشخيص لممارسات الاستدامة المنظمة:

١. **الممارسات البيئية:** تضمنت الممارسات البيئية وهي الممارسة الأولى من مجموعة ممارسات الاستدامة المنظمة، المتغيرات (X1-X7) في استمارة الاستبيان، اذ بلغت نسبة الاتفاق بين الافراد المبحوثين في معاونية السمنت الشمالية لجميع المتغيرات (70.82) وبوسط حسابي (3.841) وانحراف معياري قدره (0.845) فيما بلغت نسبة الاتفاق بين الافراد المبحوثين في شركة كبريت المشراق لجميع المتغيرات (55.63) وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري قدره (0.84) وهذا يعني ان معاونية سمنت الشمالية تهتم اكثر من شركة كبريت المشراق بممارسات الاستدامة البيئية.

٢. **الممارسات الاجتماعية:** تعد هذه الممارسة هي الثانية من ممارسات الاستدامة المنظمة، ومثلتها (7 متغيرات) هي (X8-X14) في استمارة الاستبيان، وقد بلغت نسبة اتفاق الافراد المبحوثين (78.4) لهذه الممارسات في معاونية سمنت الشمالية وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.759) فيما بلغت نسبة الاتفاق بين الافراد المبحوثين في شركة كبريت المشراق لجميع المتغيرات (72.03) وبوسط حسابي (3.9) وانحراف معياري قدره (0.8) وهذا يعني ان معاونية السمنت الشمالية تهتم أكثر من شركة كبريت المشراق بممارسات الاستدامة الاجتماعية.

٣. **الممارسات الاقتصادية:** جسدت المتغيرات (X15-X21) في استمارة الاستبيان الممارسات الاقتصادية باعتبارها جزءاً من ممارسات الاستدامة المنظمة اذ يشير مجموع المعدل العام ان (83.08%) من الافراد عينة البحث في معاونية سمنت الشمالية متفقين مع متغيراتها وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.759)، فيما بلغت نسبة الاتفاق بين الافراد المبحوثين عن هذه الممارسات في شركة كبريت المشراق لجميع المتغيرات (76.39) وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري قدره (0.72) وهذا يعني ان معاونية السمنت الشمالية تهتم اكثر من شركة كبريت المشراق بممارسات الاستدامة الاقتصادية.

الجدول (٢): المؤشرات الاحصائية لممارسات الاستدامة المنظمة في الشركتين المبحوثتين

المشراق كبريت شركة					الشمالية سمنت معاونية				
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدم نسبة الاتفاق العام	نسبة الحياد	نسبة الاتفاق العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عدم نسبة الاتفاق العام	نسبة الحياد	نسبة الاتفاق العام
0.84	3.51	13.66	30.74	55.63	0.845	3.841	8.33	20.8	70.82
0.80	3.90	7.45	20.59	72.03	0.759	4.04	3.42	18.17	78.4
0.72	3.98	2.48	21.11	76.39	0.740	4.12	2.16	14.74	83.08

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

ثانياً. نتائج تحليل المنطق المضرب لمعاونة السممت الشمالية:

١. نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات البيئية دالة العتبة (37%)^(١): إن بلوغ المنظمة للممارسات البيئية، يتعلق بمدى تعاملها مع العديد الجوانب الفرعية في ضوء البحث ودراساتها وتحليلها بهدف التعرف على واقع هذه الممارسات ومدى اهتمام المنظمة المعنية بها، وذلك باستخدام المنطق المضرب، حيث تظهر نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٣) تحليل إجابات المبحوثين على الممارسات البيئية، إذ تشير النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (23%)؛ لذا فهذا المستوى هو أقل من (37%) بوصفها دالة العتبة الخاصة بممارسات الاستدامة المنظمة، ومن ثم فقد وصل هذا العامل إلى المستوى الرفض؛ لذا يتطلب من المنظمة تغيير ممارساتها البيئية ضمن هذا المستوى أملاً في أن يتم تحقيق مستويات أعلى في المستقبل، أما على مستوى فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (X1) المستوى المقبول؛ إذ حققت (43%) وهي أعلى من دالة العتبة المحددة، وهذا يعني أن الشركة (تمتلك سياسات بيئية مرتبطة بإدارة العمليات الإنتاجية)، أما على مستوى الفقرات الأخرى ضمن هذه الممارسات فقد حقق نسبة رفض بالاعتماد على دالة العتبة المحددة، هذا يعني أن على المنظمة إعادة النظر في جميع الممارسات المتبعة ضمن هذا البعد. وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية العدمية الفرعية الأولى التي تشير إلى عدم الاهتمام بالممارسات البيئية كجزء من ممارسات الاستدامة المنظمة.

الجدول (٣): نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات البيئية

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
X1	4.096	0.42	42
X2	3.824	0.20	20
X3	3.72	0.12	12
X4	3.928	0.28	28
X5	3.872	0.24	24
X6	3.504	0.05	05
X7	3.944	0.30	30
المؤشر الكلي	3.841	0.23	23

المصدر: إعداد الباحثان.

٢. نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات الاجتماعية: تظهر نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٤) تحليل إجابات المبحوثين على الممارسات الاجتماعية، إذ تشير النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (37%)؛ لذا فهذا المستوى هو مساوي لـ (37%) بوصفها دالة العتبة الخاصة بممارسات الاستدامة المنظمة، ومن ثم فقد وصل هذا العامل إلى المستوى الرفض؛ لذا يتطلب من المنظمة تغيير ممارساتها البيئية ضمن هذا المستوى أملاً في أن يتم تحقيق مستويات أعلى في المستقبل، أما على مستوى فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرتان (X8) و (X9)

(١) تم احتساب دالة العتبة من خلال الآتي:

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0 & : y(x) \leq 1 \\ 0.05 + \left[1 + \left(\frac{y(x) - 1}{0.76} \right)^{-2} \right]^{-1} & : y(x) > 1 \end{cases} \text{----- (10)}$$

المستوى المقبول؛ إذ حققت (68%) (40%) على التوالي وهي أعلى من دالة العتبة المحددة، وهذا يعني أن المنظمة (تتوافر فيها شروط السلامة والصحة المهنية، إضافة الى قيامها بتوفير فرص التدريب للأفراد العاملين بعدالة وبما يسهم بتحقيق التنمية المهنية في العمل)، أما على مستوى الفقرات الأخرى ضمن هذه الممارسات فقد حقق نسبة رفض بالاعتماد على دالة العتبة المحددة، هذا يعني أن على المنظمة إعادة النظر في جميع الممارسات المتبعة ضمن هذا البعد. وهو ما يقودنا الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية التي تشير الى عدم الاهتمام بالممارسات الاجتماعية كجزء من ممارسات الاستدامة المنظمة وقبول بديلتها.

الجدول (٤): نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات الاجتماعية

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
X8	4.52	0.68	68
X9	4.064	0.40	40
X10	3.872	0.24	24
X11	3.856	0.22	22
X12	4.024	0.37	37
X13	3.968	0.32	32
X14	4	0.35	35
المؤشر الكلي	4.043	0.37	37

المصدر: إعداد الباحثان.

٣. نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات الاقتصادية: تشير نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٥) تحليل إجابات الباحثين على الممارسات الاقتصادية، إذ تشير النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (44%)؛ لذا فهذا المستوى هو أعلى من (37%) بوصفها دالة العتبة الخاصة بممارسات الاستدامة المنظمة، ومن ثم فقد وصل هذا العامل إلى المستوى القبول؛ لذا يتطلب من المنظمة ان تعمل على تعزيز ممارساتها الاقتصادية ضمن هذا المستوى أملاً في أن يتم تحقيق مستويات أعلى في المستقبل، أما على مستوى فقرات هذا البعد فأن الفقرة (X19) لم تحقق المستوى المقبول؛ إذ حققت (36%) وهي اقل من دالة العتبة المحددة، وهذا يعني أن المنظمة (يجب عليها تبني سياسات نمو تتماشى مع نمو القطاع الذي تعمل فيه)، أما على مستوى الفقرات الأخرى ضمن هذه الممارسات فقد حقق نسبة قبول بالاعتماد على دالة العتبة المحددة. وهو ما يقودنا الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة التي تشير الى عدم الاهتمام بالممارسات الاقتصادية كجزء من ممارسات الاستدامة المنظمة وقبول بديلتها.

الجدول (٥): نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات الاقتصادية

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
X15	4.152	0.47	47
X16	4.104	0.43	43
X17	4.184	0.49	49
X18	4.144	0.46	46

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
X19	4.016	0.36	36
X20	4.056	0.39	39
X21	4.224	0.52	52
المؤشر الكلي	4.125	0.44	44

المصدر: إعداد الباحثان.

ثالثاً. نتائج تحليل المنطق المضيب لشركة كبريت المشراق دالة العتبة: 46%

١. نتائج تحليل المنطق المضيب للممارسات البيئية: تبين نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٦) تحليل إجابات المبحوثين على الممارسات البيئية، إذ تشير النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (49%)، لذا فهذا المستوى هو اعلى من (46%) بوصفها دالة العتبة الخاصة بممارسات الاستدامة المنظمة، ومن ثم فقد وصل هذا العامل إلى المستوى القبول؛ لذا يتطلب من المنظمة ان تعمل على تعزيز ممارساتها البيئية ضمن هذا المستوى أملاً في أن يتم تحقيق مستويات أعلى في المستقبل، أما على مستوى فقرات هذا البعد فإن الفقرتان (X3) و (X6) لم تحقق المستوى المقبول؛ إذ حققت (25%) (05%) على التوالي وهي اقل من دالة العتبة المحددة، وهذا يعني أن المنظمة (بان المنظمة يجب عليها ان تقوم باستبدال الموارد غير القابلة للتجديد بموارد ذات طاقة متجددة ان على المنظمة القيام بتدوير مخلفاتها الصناعية على نحو متواصل)، أما على مستوى الفقرات الاخرى ضمن هذه الممارسات فقد حقق نسبة قبول بالاعتماد على دالة العتبة المحددة. وهو ما يقودنا الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الاولى التي تشير الى عدم الاهتمام بالممارسات البيئية كجزء من ممارسات الاستدامة المنظمة وقبول بديلتها.

الجدول (٦): نتائج تحليل المنطق المضيب للممارسات البيئية

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
X1	4.087	0.78	78
X2	3.674	0.61	61
X3	3.174	0.25	25
X4	3.739	0.64	64
X5	3.565	0.55	55
X6	2.783	0.05	05
X7	3.587	0.56	56
المؤشر الكلي	3.515	0.49	49

المصدر: إعداد الباحثان.

٢. نتائج تحليل المنطق المضيب للممارسات الاجتماعية: تعكس نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٧) تحليل إجابات المبحوثين على الممارسات الاجتماعية، إذ تشير النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (67%)، لذا فهذا المستوى هو اعلى من (46%) بوصفها دالة العتبة الخاصة بممارسات الاستدامة المنظمة، ومن ثم فقد وصل هذا العامل إلى مستوى القبول، لذا يتطلب من المنظمة ان تعمل على تعزيز ممارساتها الاجتماعية ضمن هذا المستوى أملاً في أن يتم تحقيق مستويات أعلى في المستقبل، أما على مستوى فقرات هذا البعد فإن الفقرتان (X10)

و(X11) لم تحقق المستوى المقبول؛ إذ حققت (41%) (44%) على التوالي وهي اقل من دالة العتبة المحددة، وهذا يعني أن المنظمة (بان المنظمة يجب عليها التعامل بحيادية ودون تمييز بين الافراد العاملين إضافة الى التعامل بموضوعية ودون تمييز في ما يتعلق بالتنوع الثقافي للعاملين، أما على مستوى الفقرات الاخرى ضمن هذه الممارسات فقد حقق نسبة قبول بالاعتماد على دالة العتبة المحددة. وهو ما يقودنا الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية التي تشير الى عدم الاهتمام بالممارسات الاجتماعية كجزء من ممارسات الاستدامة المنظمة وقبول بديلتها.

الجدول (٧): نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات الاجتماعية

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
X8	4.4783	0.87	87
X9	3.891	0.71	71
X10	3.37	0.41	41
X11	3.413	0.44	44
X12	4.196	0.81	81
X13	3.7609	0.66	66
X14	4.196	0.81	81
المؤشر الكلي	3.900	0.67	67

المصدر: إعداد الباحثان.

٣. نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات الاقتصادية: تظهر نتائج اختبار (Fuzzy) في الجدول (٨) تحليل إجابات الباحثين على الممارسات الاقتصادية، إذ تشير النتائج إلى أن هذا البعد قد حصل إجمالاً على مستوى قبول بلغ (74%)، لذا فهذا المستوى هو اعلى من (46%) بوصفها دالة العتبة الخاصة بممارسات الاستدامة المنظمة، ومن ثم فقد وصل هذا العامل إلى مستوى القبول، لذا يتطلب من المنظمة ان تعمل على تعزيز ممارساتها الاقتصادية ضمن هذا المستوى أملاً في أن يتم تحقيق مستويات أعلى في المستقبل. وهو ما يقودنا الى رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة التي تشير الى عدم الاهتمام بالممارسات الاقتصادية كجزء من ممارسات الاستدامة المنظمة وقبول بديلتها.

الجدول (٨): نتائج تحليل المنطق المضرب للممارسات الاقتصادية

المتغيرات	الوسط الحسابي	دالة الانتماء	مستوى القبول %
X15	4.3913	0.85	85
X16	4.109	0.79	79
X17	3.913	0.72	72
X18	3.891	0.71	71
X19	3.848	0.70	70
X20	3.978	0.75	75
X21	3.783	0.67	67
المؤشر الكلي	3.987	0.74	74

المصدر: إعداد الباحثان.

إذن ومن خلال ما تم عرضه اعلاه وبالرجوع الى القيم المضمنة في الجداول أعلاه يتضح لنا رفض فرضية العدم الرئيسية الاولى التي مفادها "لا تهتم المنظمات المبحوثتين بممارسات الاستدامة المنظمة".

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير الى عدم وجود تباين في اهتمام المنظمات المبحوثتين فيما يتعلق بالاستدامة المنظمة وممارساتها. فمن خلال القيم الواردة في الجدول (٩) يتبين انه لا يوجد تباين فعلي في التركيز على الممارسات من قبل المنظمات إذ ركزت كلاهما على الممارسات الاقتصادية بالدرجة الاولى ثم الاجتماعية واخيراً البيئية. وهذا يقودنا الى قبول فرضية البحث الثانية.

الجدول (٩): الدرجة القصوى لممارسات الاستدامة المنظمة في الشركتين المبحوثتين

ت	ممارسات الاستدامة المنظمة	معاونة سمنت الشمالية	شركة كبريت المشراق
		مستوى القبول %	مستوى القبول %
1	الممارسات البيئية	23	49
2	الممارسات الاجتماعية	37	67
3	الممارسات الاقتصادية	44	74
	المؤشر الكلي	34	63

المصدر: إعداد الباحثان.

وقد أوضحت نتائج التحليل في المنطق المضرب؛ أن أعلى نسبة قبول كانت في الممارسات الاقتصادية، ثم تليها الممارسات الاجتماعية ثم البيئية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات الجانب العملي:

١. كشفت نتائج الوصف والتشخيص على مستوى الممارسات الخارجية الآتية:
 ١. الممارسات البيئية: اشرت النتائج الإحصائية وجود اهتمام بالممارسات البيئية في كلا المنظمات المبحوثتين إلا ان معاونة السمنت الشمالية، سجلت مستويات اهتمام اعلى قياساً بالشركة العامة لكبريت المشراق، وهذا يعكس لنا اهتمام المنظمات المبحوثتين عموماً ببرامج مراقبة الأداء البيئي وبمدى تأثير عملياتها التصنيعية على البيئة، وسعيها جاهدة للحصول على الموارد المتجددة، كما يعكس ذلك قيام إدارة المنظمات المبحوثتين بتحفيز الافراد العاملين فيها على أهمية تعزيز الأداء البيئي لمنظمتهم واهتمامها بالعمليات الإنتاجية وتركيزها على التقليل من النتائج السلبية التي تضر بالبيئة.

٢. الممارسات الاجتماعية: من خلال متابعة قيم الأوساط الحسابية للممارسات الاجتماعية نستنتج ان لدى المنظمات المبحوثتين اهتماماً واضحاً بالممارسات الاجتماعية. وقد كانت معاونة السمنت الشمالية بمستوى أفضل من ناحية اهتمامها بهذه الممارسات قياساً بالشركة العامة لكبريت المشراق. وهذا يؤشر لنا لجوء المنظمات المبحوثتين الى قيامها بتوفير شروط السلامة والصحة المهنية للعاملين فيها، فضلاً عن توفير فرص التدريب العادلة لتحقيق التنمية المهنية. ودعم المنظمات لأنشطة التنمية الاجتماعية التي تنعكس بهيئة تقديم تبرعات ورعية المناسبات العامة واستخدامها لوسائل التواصل الاجتماعي لإيصال سياساتها واهتماماتها الاجتماعية الى المجتمع.

٣. **الممارسات الاقتصادية:** امتلكت المنظمتين المبحوثتين اهتماماً واضحاً وجلياً بالممارسات الاقتصادية، لتؤشر لنا التزامها بالعقود المبرمة مع المتعاملين معها كالموردين، والوكلاء، والزبائن وذلك ضمن التوقيتات المحددة، فضلاً عن قيامها بتكليف منتجاتها لصالح منتجات السوق الحالية مع مراقبة الفرص السوقية المتاحة عن طريق وضعها لخطط مراقبة السوق خاصة في ظل وجود شركات خارجية منافسة لها، كما واشرت النتائج ابتعاد المنظمتين المبحوثتين عن حالات المنافسة غير المشروعة فهي لا تلجأ الى احتكار منتجاتها او التعمد بإغراق السوق بها لإلحاق الضرر بالمنظمات الأخرى. ومن الجدير بالذكر الى ان معاونة السمنت الشمالية كانت بمستوى أفضل في الاهتمام بالممارسات الاقتصادية، مقارنة بالشركة العامة لكبريت المشراق.

ب. **الاستنتاجات المرتبطة بالمنطق المضرب:** أظهرت نتائج تحليل المنطق المضرب وجود اختلافات وفروقات في تركيز اهتمامات المنظمتين المبحوثتين على ممارسات الاستدامة المنظمة ومدا وصولها الى تحقيق تلك الاستدامة يمكن تأشير الاستنتاجات الآتية:

١. **على صعيد الممارسات البيئية:** سجلت الشركة العامة لكبريت المشراق بلوغاً جيداً في اهتمامها بالممارسات البيئية وهذا ناجم عن امتلاك هذه المنظمة سياسات بيئية مرتبطة بإدارة العملية الإنتاجية أي ان هذه المنظمة تراعي الجوانب البيئية عند القيام بعملياتها الإنتاجية. وتحفز الافراد العاملين فيها على تعزيز الأداء البيئي للمنظمة.

اما فيما يتعلق بمعاونة السمنت الشمالية فلم تتجاوز الحد المطلوب للوصول الى مستوى ممارسة الاستدامة البيئية على الرغم من ان لديها بعض الاهتمامات بها، وهذا يرجع الى عدم اهتمام هذه المنظمة بمراقبة الأداء البيئي وعدم قيامها بعمليات تدوير لمخلفاتها الصناعية بشكل مستمر فضلاً عن عدم تخصيص الأموال الكافية للحصول على التقنيات التي تسهم في تحسين اداءها البيئي.

٢. **على صعيد الممارسات الاجتماعية:** تجاوزت معاونة السمنت الشمالية والشركة العامة لكبريت المشراق الحد الفاصل في تركيز اهتماماتها على الممارسات الاجتماعية وهذا يترجم بكون هذه المنظمات تقوم بتوفير شروط السلامة المهنية لأفرادها العاملين فضلاً عن منح الفرص العادلة لتدريبهم من اجل تنمية قدراتهم ومهارتهم.

٣. **على صعيد الممارسات الاقتصادية:** كلا المنظمتين المبحوثتين تجاوزت الحدود اللازمة للنهوض بالممارسات الاقتصادية للاستدامة المنظمة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمتين المبحوثتين لها اهتمامات جيدة بتوفير المتطلبات اللازمة للممارسات الاقتصادية اذ كانت هذه المنظمات عالية الالتزام بمواعيد الإنتاج والتسويق والايفاء بالعقود المبرمة مع الأطراف الأخرى كما انها كانت تلجئ الى تكيف منتجاتها مع متطلبات السوق الجديدة.

ثانياً. التوصيات:

١. لكي تنهض المنظمتين المبحوثتين بمستوى الاستدامة المنظمة عليها ان تتبنى الاستدامة كمنهج عمل مستمر وان يتم تضمينها في رؤية المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية مروراً بعملية الإدارة والفنية وانتهاءً بالمرجات التي تقدمها الى البيئة الخارجية والتي يجب ان تلبي حاجات المستفيدين وتحقق منفعة بيئية.

٢. يتطلب تحقيق الاستدامة المنظمة وجود قيادة مستدامة تدرك أهمية مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية عند قيام المنظمة بعملياتها فضلاً عن اهتمامها بتهيئة مناخ عمل مشجع

- وبيئة تنظيمية تتمتع ببساره الممارسات الأخلاقية فيها وبروحانية عمل جيدة تجعل من الافراد العاملين يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها.
٣. عقد ورش عمل وندوات مع المكاتب او مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي كونها الأقرب الى الامور المعاصرة في مجال التطورات البيئية وبالتالي فأنها توفر عدة بدائل لمنظمات الاعمال فيما يتعلق بتخصيص اليات تنفيذها للاستدامة المنظمة ومدى توافر متطلباتها في المنظمات.
٤. العمل على تطوير إجراءات العمل من خلال توفير المزيد من فرص التدريب والتطوير للأفراد العاملين بما يمكنهم من التعامل مع الاحداث المعاصرة والمعطيات المتجددة التي تشهدها بيئة الاعمال كما ان لجوء المنظمات الى اعتماد التقنيات الحديثة في عمليات الإنتاج من شأنه ان يعزز الأداء الاقتصادي لها وبما يسهم في تحقيق الكفاءة في الأداء ويقلل من إجراءات العمل ويحقق اهداف الاستدامة المنظمة.
٥. من المهم جدا ان تقوم معاونة السمنت الشمالية بتطوير سياسات عمل تتسجم مع التوجهات البيئية كونها شركة صناعية تُخلف عملياتها اضرار على البيئة المحيطة بمصانعها المنتشرة في عموم المحافظة. فضلا عن ضرورة ان تقوم هذه المنظمة بتخصيص مبالغ للاهتمام بالأداء البيئي ومراقبته للحد من التأثيرات السلبية على افراد المجتمع كما ان هذه المنظمة تحتاج الى تبني التوجهات الاستراتيجية المعززة بالاهتمام البيئي ومن ذلك ان تلجأ الى صياغة رؤيتها وفقا لأهداف تدعم التوجه البيئي وتخدم المجتمع.
٦. من الجدير بالاهتمام ان تحافظ الشركة العامة لكبريت المشراق على مستوى الاستدامة المنظمة التي حققتها. وهذا يتطلب منها السعي الحثيث والمستمر للاهتمام بالممارسات المتمثلة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وذلك من خلال توجيه الأنشطة التنظيمية الداخلية لتكون بمثابة القوى المحركة والمعززة للممارسات اعلاه.
٧. ان تعزيز الأداء المستدام للمنظمات الصناعية العراقية يتطلب منها جهودا حثيثة وشاملة تنصب على الاهتمام بالممارسات (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية) وهذا يتطلب تكاتف الإدارة والافراد العاملين بجهود مشتركة تتضمن تبني الإدارة لمفهوم الاستدامة ودعمها لأفرادها العاملين نحو الالتزام بتنفيذ مضامين هذا التوجه.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. السيد، علياء علي عيسى، (٢٠١٧)، استخدام مدخل التعليم من اجل التنمية المستدامة ESD في تدريس علوم بيئة لتنمية مفاهيم الاستدامة واتخاذ القرار الأخلاقي لدى الطالبة المعلمة، مجلة التربية العلمية، مج ٢٠، ع ٨، ص ١٠٩-١٤٢.
٢. فطاني، محمد، (٢٠٠٦)، التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، مركز الإنتاج الإعلامي جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Arowoshegbe, A. O., & Emmanuel, U., (2016), Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts. Igbinedion University Journal of Accounting, 2(16), 88-126.
2. Arruda, L. R., de Jesus Lameira, V., Quelhas, O. L. G., & Pereira, F. N., (2013), Sustainability in the Brazilian heavy construction industry: An analysis of

- organizational practices. *Sustainability*, 5 (10), 4312-4328. doi:10.3390/su5104312
www.mdpi.com/journal/sustainability
3. Bowen, H. R., (2013), *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press. p (1-245).
 4. Cella-De-Oliveira, F. A., (2013), Indicators of organizational sustainability: A proposition from organizational competences. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 962.
 5. Doane, D., & MacGillivray, A., (2001), *Economic sustainability: The business of staying in business*. New Economics Foundation, 1-52.
 6. Elkington, J., (1997), *The triple bottom line*. Environmental management: Readings and cases, 2
 7. Falcon, W., Dean, A., Naylor, R., Ortiz-Monasterio, I., Lobell, D., Harrison, J & Jewett, P. (2012), *Seeds of sustainability: lessons from the birthplace of the green revolution in agriculture*. Island Press.
 8. Frederick, W. C., (1960), The growing concern over business responsibility. *California management review*, 2(4), 54-61.
 9. Hahn, R., & Kühnen, M., (2013), Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of cleaner production*, 59, 5-21.
<https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100002>
 10. Matteo Tonello, M., (2020), Sustainability Matters, Why and How Corporate Boards Should Become Involved, the conference board center for sustainability p: 4 TM
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
 11. Missemer, A., (2012), William Stanley Jevons' The Coal Question, (1865), beyond the rebound effect. *Ecological Economics*, 82, 97-103.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.07.010>
 12. Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R., (2011), Organizational sustainability: the proposal of a framework representative of the competent action for your event. *Gerai: Interinstitutional Journal of Psychology*, 4 (SPE), 147-158.
 13. Nur Fadiyah-& Sazali Abd Wahab, (2019), Organizational sustainability: a redefinition? *Journal of Strategy and Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 397-408.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2018-0077>.
 14. Ortwin, R., and Hans. K., (1998), *How to Apply the Concept of Sustainability to a Region, Technological Forecasting and Social Change*.
 15. Savitz, A. W., & Weber, K., (2007), The sustainability sweet spot. *Environmental Quality Management*, 17(2), 17-28.
 16. Spangenberg, J. H., (2005), Economic sustainability of the economy: concepts and indicators, *International journal of sustainable development*, 8(1-2), 47-64.