



## المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الاستدامة التنظيمية / بحث تحليلي

الباحثة انفال نوفل عبد علي

ا.م.د سهير حامد عادل

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار "العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الاستباقية، المرونة التفاعلية) كمتغير مستقل و الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية)" كمتغير مستجيب في بعض شركات وزارة الصناعة والمعادن. وبغية الى تفسير العلاقات و الروابط بين متغيرات البحث، تم تطبيق البحث الميداني الحالي على عينة قصدية حصرية من مدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في شركة ديالى العامة والشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية لكونهما من الشركات الحيوية وعلى تماس مباشر مع رغبات وحاجات المجتمع، والبالغ عددهم (١٥٨) شخصاً، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلات الشخصية مع عدد من المدراء ورؤساء الأقسام، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث، كما تم استخدام عدد من الوسائل الاحصائية منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لوصف عينة البحث، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) لاختبار صحة فرضيات الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد الاختيار صحة فرضيات التأثير، وتم تحليل البيانات عبر مجموعة من البرامج الاحصائية وهي (Microsoft Excel, SPSS V24). وخرج البحث بنتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية المرونة الاستراتيجية بأبعادها في الاستدامة التنظيمية بأبعادها، مما يشير إلى الدور الجوهرى للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية داخل الشركات المبحوثة.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الاستراتيجية، الاستدامة التنظيمية، وزارة الصناعة والمعادن

### المقدمة

مع حلول القرن الحادي والعشرين، شهد العالم العديد من التغيرات التي تشكل تحديات جديدة لقادة المنظمات ولهذا السبب تغيرت العديد من المفاهيم الإدارية لتوائم تلك التحديات وتوحيها. كما ظهرت مفاهيم إدارية جديدة وهي (المرونة الاستراتيجية) وقد نالت اهتماماً ملحوظاً من قبل الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة لما لها من أهمية في المحافظة على بقاء واستمرار تلك المنظمات (Ballestar et al., 2020, 2). ان التعقيدات الذي رافقت التغيير، استلزمت وجود مرونة استراتيجية لا تقف متفرجة أمام الاحداث المتغيرة، بل تكون متفاعلة و سباقه في توقع الحدث قبل وقوعه و تسمح للمنظمات بتكييف استراتيجياتها بطريقة تمكنها من الحفاظ على موقعها. وبناءً على ذلك، فإن وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية ترى ان المرونة الاستراتيجية يساعد على منح المديرين مزيداً من الدقة و القدرة على اتخاذ قرارات فاعلة و عالية الجودة في البيئات المضطربة والحالات التي يكون فيها التنبؤ أو التوقع صعباً (Mhaibes et al., 2020: 7). و من هنا تبلورت فكرة البحث التي تمحورت حول (المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الاستدامة التنظيمية).

### ١- الإطار المنهجي للبحث

#### ١-١ مشكلة البحث

تواجه المنظمات اليوم وعلى خلاف انواعها تحديات وصعوبات كبيرة نتيجة التطورات السريعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة، مما بات من الضروري على تلك المنظمات إتباع اسلوبا أو سلوكا سريعا يعزز لديها الأستدامة التنظيمية ويساعد قياداتها على اتخاذ القرارات لمعالجة المواقف الطارئ من دون الاستعداد المسبق لها. وان الشركات المبحوثة تحتاج الى المرونة الاستراتيجية الذي تساعدها على التخلص من الاساليب والطرق التقليدية في عملها والتي لم تعد ملائمة الان في



ظل الظروف المعاصرة، مما يحتم عليها ضرورة التكيف مع بيئتها وهذا بدوره يحقق الاستدامة لهذه الشركات ويساعد على بناء استراتيجيات جديدة ومطورة تحقيق أعلى مستويات من التميز والاداء.

لذا و نتيجة الى ما سبق انبثقت مشكلة البحث الحالي من ضعف اهتمام شركائنا العراقية بصورة عامة والقطاع الصناعي على وجه الخصوص بالاستدامة التنظيمية، من خلال عدم التركيز على القضايا المتعلقة بالحفاظ على البيئة (كانبعاث الغازات، والتلوث الصناعي.... الخ). والقضايا الاجتماعية(كالمسؤولية الاجتماعية، والعدالة الاجتماعية... الخ) المساهمة في نضوب الموارد الطبيعية نتيجة أنشطتها وأعمالها. ومن الأسباب التي يعود إليها ضعف الاهتمام بالاستدامة التنظيمية هو قلة الوعي في متغيرات الدراسة وغموضها، إضافة الى الإغفال عن أهمية إعادة صياغة استراتيجيات العمل بما يلائم التغيرات البيئية المتزايدة. وقد حددت الباحثة تشخيص مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي والذي مفاده ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية على الاستدامة التنظيمية فظلا عن الاجابة عن التساؤلات الفرعية:

١. ما مدى اهتمام المنظمات المبحوثة في الاستدامة التنظيمية ؟
٢. هل تتوافر لدى المنظمات المبحوثة عوامل المرونة الاستراتيجية ؟
٣. ما مدى إدراك عينة البحث لمدى توافر الاستدامة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية في مجتمع البحث؟
٤. هل هناك علاقات ارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية؟

#### ٢-١ أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوعات التي تناولها باعتبارها ظواهر إدارية معاصرة و مهمة في الوقت نفسه، والتي لها دور فاعل في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق التطور والنجاح ، لذلك تبرز أهمية البحث العلمية و العملية بالآتي :

١. أهمية العينة المبحوثة ذاتها ، كونها تتناول القيادات العليا والوسطى في اهم وزارات العراق الا وهي وزارة الصناعة والمعادن والتي تمثل القلب النابض للنشاط الاقتصادي في أي بلد.
٢. يعد هذا البحث محاولة علمية جديدة ومتواضعة لتعزيز التواصل بين العلوم الانسانية بدراساتها لمتغيرات تجمع بين المواضيع الادارية والنفسية والاستراتيجية في اطار التنظيمي .
٣. محاولة وضع الأسس لتطوير الواقع التنظيمي للشركات المبحوثة ، والحد من الآثار السلبية التي من المحتمل ان تصيبها.
٤. تشخيص وتقييم الدور المؤثر للمتغيرات ميدانياً في الشركات المبحوثة من عدمه، تمهيداً لتقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد الشركات في إجراء عمليات الإصلاح اللازمة.

#### ٣-١ اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى تحقيق جملة من الأهداف في ضوء مشكلة وأهمية البحث وهي بما يلي .:

١. التوصل الى أنموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث بما يلائم الواقع الميداني في الشركات المبحوثة بعد تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات.

٢. محاولة تقديم حلول للمشكلات التي تعاني منها الشركات المبحوثة لاسيما في كيفية تعزيز وتحقيق الاستدامة التنظيمية فيها .

٣. بلورة إطار نظري عن مفهوم المرونة الاستراتيجية ووصف ابعادها وتشخيصها في الوزارة المبحوثة.

٤. التعرف على مستوى ممارسة القيادات العليا في لشركة المبحوثة لمتغير المرونة الاستراتيجية.

#### ٤-١ فرضيات البحث

تتكون فرضيات البحث من فرضيتين رئيسيتين وست فرضيات فرعية تخص متغيرات البحث ومنها:

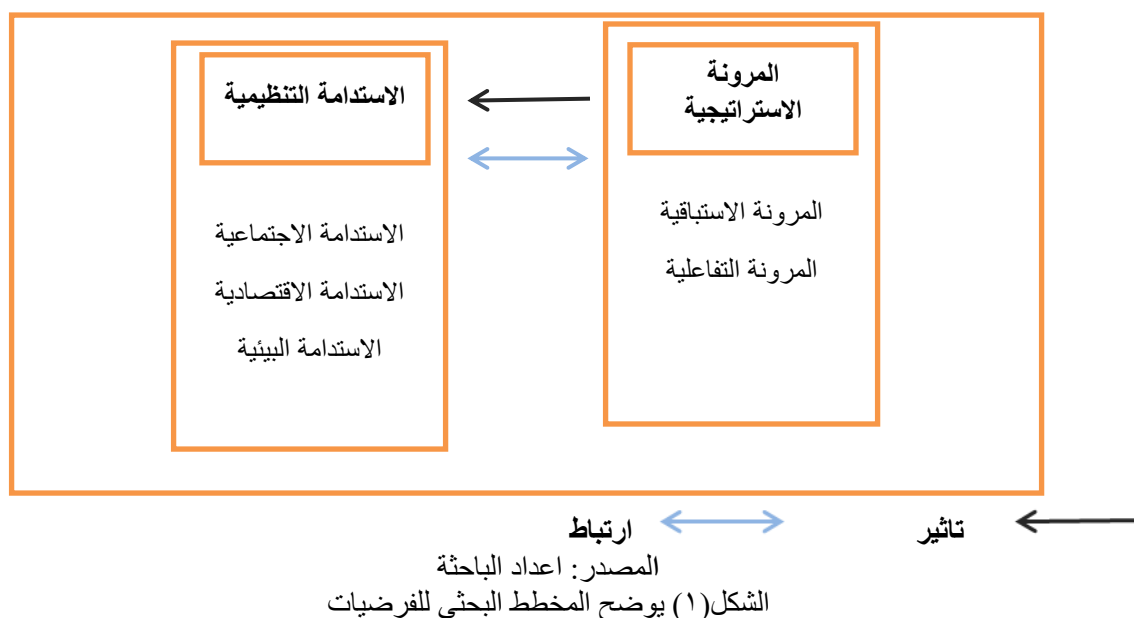
١. الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ-الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستباقية والاستدامة التنظيمية بإبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)

ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة التفاعلية والاستدامة التنظيمية بإبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)



٢. الفرضية الرئيسية الرابعة : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بابعادها في الاستدامة التنظيمية بابعادها, وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد المرونة الاستباقية في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية )
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد المرونة التفاعلية في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية)
- ٥-١ مخطط البحث الفرضي: يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والادبية لما توافرت من مصادر وفق المتغيرات الآتية الموضحة في الشكل (١)
١. المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية Strategic flexibility: تمثلت في الابعاد (المرونة التفاعلية , المرونة الاستباقية)
٢. المتغير التابع الاستدامة التنظيمية organizational sustainability : تنطوي على الابعاد (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية)



#### ٥-١ منهج البحث :

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لامتيار هذا المنهج بالنظرة الشمولية و اقتران وصف الحالة بتحليلها , إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن و تفسيره و تحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع. ومن ثم استخلاص النتائج و المؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات و المعلومات التي يتطلبها البحث, لأغراض تحديد النتائج و الوقوف على ابرز المؤشرات. و عادةً ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و ابعاد الظاهرة موضع البحث, فمن خلال الدراسات السابقة حولها, ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالبحث.

#### ٧-١ مجتمع البحث وعينته

(١) مجتمع البحث : يعد الاختيار الملائم لمكان تطبيق البحث، والمجتمع المبحوث من الجوانب المهمة التي تحقق دقة وصحة النتائج، وفي اختبار فرضيات البحث، لذا تم اختيار شركة ديالى العامة و الشركة العامة للصناعة الكهربائية والإلكترونية إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن لتطبيق البحث عملياً في القطاع الصناعي الحكومي واختبار فرضياته في البيئة الواقعية العراقية، لما تحتله هذه الشركات من أهمية كبيرة في رفد السوق العراقي بالصناعات الحيوية، وبما تؤديه من دور مهم في تطوير القطاع الصناعي الذي يشكل داعم اساسي في تنمية الاقتصاد العراقي.



(٢) **عينة البحث:** اشتملت عينة البحث على عينة قصدية حصرية تمثلت في (١٤٨) من المديرين اذ تم اختيار (المدير العام، معاوني المدير العام ، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب ) في الشركة ديالى العامة والشركة العامة للصناعة الكهربائية والإلكترونية، ولضمان تحقق متطلبات البحث فإن الباحثة عمدت الى توزيع (١٥٨) استبانة على العينة المختارة في الشركة المبحوثة، وتم استرجاع (١٤٨) صالحة للتحليل الاحصائي وكما موضح في الجدول .  
والجدول رقم (١) يوضح خصائص العينة وكالاتي:

الجدول (١) معدل الاستجابة		
الحالة	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبانات الموزعة	١٥٨	%١٠٠
عدد الاستبانات غير المسترجعة	١٠	%٦
عدد الاستبانات المسترجعة	١٤٨	%٩٤

المصدر: اعداد الباحثة

٨-١ الدراسات السابقة

١ المرونة الاستراتيجية

١ دراسة	(Fan, et al, 2013)
عنوان الدراسة	Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation كيفية تعامل المرونة الاستراتيجية الاستباقية و التفاعلية مع المتغيرات في البيئة الابتكارية
عينة ومجال الدراسة	١٨٠ من القيادات العليا شملت ٨٠ شركة للتنمية (الصين).
منهج الدراسة	دراسة ميدانية.
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة للبحث في تأثيرات المرونة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري من خلال دمج المرونة الاستباقية و التفاعلية في إطار المرونة الاستراتيجية والآثار المترتبة للتغير البيئي من خلال تقسيم هذا البناء إلى حالة الاعتدال والاضطراب.
اداة القياس	استمارة الاستبانة بمقياس ليكرت السباعي.
أهم النتائج	نسبة التغير البيئي هي التي تحدد طبيعة التعامل مع المتغيرات البيئية سواء اكان عبر المرونة التفاعلية او الاستباقية و كل من المرونة الاستراتيجية الاستباقية و التفاعلية لها آثار إيجابية على الأداء الابتكاري.
نقاط التشابه من الدراسة الحالية	١. استخدام اسلوب الاستبانة في جمع البيانات. ٢. تشابهت في بعض الوسائل الاحصائية المستخدمة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	١. مقياس الاستبانة السباعي. ٢. استهدفت شركات القطاع الخاص. ٣. أختلف القطاع المبحوث عن مكان التطبيق للدراسة الحالية. ٤. اختلفت عن تناولها للمتغيرات الاخرى مع المرونة الاستراتيجية.
٢ دراسة	(Eryesil et al, 2015)
عنوان الدراسة	The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance دور المرونة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة و تأثيرها على أداء الأعمال
عينة ومجال الدراسة	٥٦ من القيادات العليا شملت ٥٦ شركة تنشط في المجال المعلوماتي و الالكتروني (تركيا).
منهج الدراسة	دراسة ميدانية.
هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين أداء الأعمال و المرونة الاستراتيجية ، والتي تم تحديدها لتكون الخيار الاستراتيجي الذي يوفر



القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الديناميكية للمنظمات.	
استمارة الاستبانة.	اداة القياس
المرونة الاستراتيجية لها تأثير على أداء الأعمال و هناك علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية و أداء الأعمال، وفي هذه العلاقة ، كان للمرونة الاستباقية تأثير أكبر على أداء الأعمال مقارنةً بالمرونة التفاعلية.	أهم النتائج
تم استخدام ذات الوسيلة لقياس المرونة الاستراتيجية (المرونة التفاعلية و المرونة الاستباقية) عبر أسلوب الاستبيان.	نقاط التشابه من الدراسة الحالية
١. تناولت المرونة الاستراتيجية مع متغيرات مختلفة عن البحث الحالي. ٢. أختلف القطاع المبحوث عن مكان التطبيق للبحث الحالي.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

## ٢ الاستدامة التنظيمية

١ دراسة	(Tasleem et.al, 2019)
عنوان الدراسة	<b>Impact of technology management on corporate sustainability performance: The mediating role of TQM</b> تأثير إدارة التكنولوجيا على أداء استدامة الشركات : الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة
عينة ومجال الدراسة	عينة عشوائية من (209) شركة من الشركات المسجلة لدى هيئة الأوراق المالية والبورصات الباكستانية (SECP).
منهج الدراسة	منهج تجريبي.
هدف الدراسة	رسم أو وصف الدور المهم لإدارة التكنولوجيا وإدارة الجودة الشاملة في متابعة الاداء المُستدام للشركات (CSP) والتحقيق في علاقتهما المتكاملة كإطار عمل مشترك.
اداة القياس	استمارة الاستبانة.
أهم النتائج	أن المنظمات المحلية تركز بشكل أكبر على بُعد الاستدامة الاقتصادية ، ومع ذلك ، يمكن تحسين فوائد الاستقرار الاقتصادي لتحقيق الأداء المُستدام بينياً واجتماعياً مع التركيز على التقدم التكنولوجي وثقافة وممارسات إدارة الجودة الشاملة.
نقاط التشابه من الدراسة الحالية	تناولت الدراستان مُتغير الاستدامة التنظيمية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	اجريت في بيئة غير عراقية. اختلاف متغيرات الدراسة.
٢ دراسة	(Srisathan et.al, 2020)
عنوان الدراسة	<b>The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs</b> تداخل الاستدامة التنظيمية في تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الابداع المفتوح: حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة التايلاندية والصينية
عينة ومجال الدراسة	تألفت العينة من (300) شركة متخصصة في الصناعات التجارية متوزعة في تايلاند والصين.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية (OC) وأداء الابداع المفتوح (OIP) للشركات الصغيرة والمتوسطة والتأثير الوسيط للاستدامة التنظيمية.
اداة القياس	استمارة الاستبانة بمقياس ليكرت السباعي.
أهم النتائج	هنالك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الاستدامة التنظيمية من خلال أن الخصائص الثقافية تحافظ على الكفاءات الأساسية للأعمال التجارية من نحو التسويق والعمليات وتوجيه العملاء وإدارة رأس المال والمراقبة



والتقييم من أجل الاستدامة.	
تناولت الدراسات متغير الاستدامة التنظيمية.	نقاط التشابه من الدراسة الحالية
اجريت في بيئة غير عراقية. مقياس الاستبانة سباعي وليس خماسي. اختلفت في تناولها للمتغيرات الاخرى مع الاستدامة التنظيمية.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية

## ٢- الجانب النظري

## ١-٢ المرونة الاستراتيجية

تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الإستراتيجيات التي يمكن تعديلها وتغييرها أو حتى إلغائها لمقابلة تغييرات البيئة الداخلية والخارجية ، أصبحت المرونة الإستراتيجية أحد المعايير الهامة في تفضيل بعض الإستراتيجيات على البعض الآخر (Hartanto & et al,2012:12) . وتقوم المرونة بعمل حالة من الموائمة بين النظام الداخلي للمنظمة والتغيرات البيئية الخارجية التي يمكن أن تسبب اضطراب في النظام (Ali et al ,2014:379) وتوفر المرونة الإستراتيجية العديد من الفوائد للمنظمات . تمكن المرونة المنظمات من التغيير بسرعة من إستراتيجية إلى أخرى. كما تزيد المرونة من القدرة التنافسية للمنظمات ، وتجعلها تكسب مكانة أكبر في السوق ، حيث تعمل على زيادة وعي المنظمة و زيادة معرفتها في السوق الذي تعمل فيه. كما تعمل على زيادة دقة أهداف المنظمة وتلبية احتياجات العملاء (Zahi et al, 2020: 63). وتساعد المرونة على حماية المنظمات من التغيير المدمر لها. وأيضاً من خلالها تكون المنظمة قادرة على مواجهة المخاطر (Radomska,2015:20). عرف (Herhausen et al., 2020:435) المرونة الاستراتيجية على انها امكانية المنظمة على ان تكون استباقية او تفاعلية مع الظروف المتغيرة المحيطة بها مع وجود مجموعة من الخيارات الداخلية والخارجية المختلفة. اما (su, 2020: 4) رأى انها قدرة المنظمة على اعادة تخصيص مواردها وعملياتها التنظيمية واعادة تشكيلها بما يلئم التغيرات البيئية.

## ١-١-٢ ابعاد المرونة الاستراتيجية:

١. **المرونة الاستباقية:** يشير (Fan et al,2013:188) إلى أنه في البيئات الديناميكية ، يمكن للممارسات التنظيمية الحالية أن تحد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الكبيرة والمفاجئة ، مما يبرز الحاجة إلى تطوير تقنية جديدة ومعبرة للهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة بهدف ايجاد فرص بيئية جديدة. يتم تعريف المرونة الاستباقية على أنها كيفية استخدام المنظمة لمواردها وقدراتها لمواجهة التغيرات المتوقعة الحدوث في البيئة الخارجية و استجابة المنظمة لعدم اليقين في السوق ،(Yao-Te Tsai &Rivo Giovanni,2021:3). تساعد المرونة الاستباقية المنظمة على اغتنام الفرص ، والعمل المستمر لتحسين جودة الخدمات المقدمة ، والسعي الدائم لتقديم كل ما هو جديد وتصحيح الخلل والمشاكل فيه الخدمات أو السلع المقدمة (Johnson et al, 2003:79). يرى (Kandemir & Acur,2021:3) ان المرونة الاستباقية تظهر كقدرة ديناميكية مهمة لتحقيق ابتكار سريع ومرن للمنتج وتتوقع المنظمات التي تمتلكها التحولات السوقية والتكنولوجية وتتخذ اجراءات استباقية للتغيرات السريعة في تفضيلات السوق والتقنيات المتاحة. وتتضمن ايضا استخدام وتنسيق الموارد لتطوير مسارات عمل بديلة بسرعة .

٢. **المرونة التفاعلية:** تشير المرونة التفاعلية إلى كيفية تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية الخارجية عند حدوثها (Yao-Te Tsai &Rivo Giovanni,2021:3). وتعني ايضا امكانية المنظمة في التعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والاستجابة لها بعد حدوث تلك التغيرات. تم تعريفها من قبل (Bandhold & Lindren,2007) على أنها القدرة على اكتشاف التغيير بسرعة وتحديد النوع المناسب من الاستجابة وإعادة تشكيل موارد المنظمة لتنفيذ تلك الاستجابة. وصف (Johnson et al,2003:79) المرونة التفاعلية بانها القدرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الحالية للمنظمة . تشير الدراسات ذات الصلة الى أن المرونة التفاعلية للمنظمة لها اهمية كبيرة لضمان تكيفها في الاسواق الناضجة والمستقرة . في هذه الأنواع من البيئات ، غالباً ما يتحقق التغيير من خلال الأحداث الصغيرة وعلى مراحل ، والهدف الأساسي للمنظمة يكون ايجاد حالة من التكيف مع التغيير البيئي.

## ٢-١ الاستدامة التنظيمية





اكتسب مفهوم الاستدامة التنظيمية أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة على المجالين النظري والتطبيقي، تعد الاستدامة التنظيمية هي أحد الموضوعات المهمة في مجال الأعمال التي جذبت اهتماماً كبيراً من قبل العلماء. و ان تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية وتحقيق ريادة الأعمال والتميز. لم تعد موضوعات رئيسية في بيئة غير مستقرة (Alnidawi et al., 2017:69). انما تتطلع المنظمات إلى أبعد من ذلك وتركز على إيجاد حالة من الاستدامة والاستمرارية والمحافظة على الأعمال القائمة من خلال القدرة على تلبية الاحتياجات الحالية للنمو المستدام. فضلاً عن قدرتها على التفوق في الأداء على منافسيها (Fernandez, 2012:33). تمثل الاستدامة التنظيمية أيضاً جميع أنشطة المنظمة التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق توازن مستدام في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى القصير والمتوسط والطويل، من خلال الأنشطة التي تقوم بها المنظمة المتمثلة في عمليات الإنتاج وإدارة الاستراتيجيات والأنظمة والمشتريات وتقييم التسويق والاتصالات (Lozano, 2015:5). ويرى (Srisathan et al., 2020:6) الاستدامة التنظيمية على أنها درجة بقاء المنظمات وازدهارها في المستقبل، جنباً إلى جنب مع خطة التخفيف من أي ضرر محتمل للمنظمة والعاملين. اما (Osagie, n.g&Ohue, 2019:79) فوصفها بأنها الاهتمام المتزامن بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معاً.

## ٢-٢-١ ابعاد الاستدامة التنظيمية:

١. **الاستدامة الاقتصادية:** تشير الاستدامة الاقتصادية إلى القدرة على إدارة الأموال (رأس المال) لتوليد الثروة والازدهار من أجل الصالح العام، والتي ينبغي تقاسم تلك الثروة بين الأجيال الحالية والمقبلة. تتطلب الاستدامة التنظيمية الحفاظ على رأس المال المالي وتنميته وتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي. يساهم الأداء المالي الجيد الحصول على منافع لأصحاب المصلحة وتحسين سمعة وشرعية المنظمة (Patricia et al, 2015: 869). عرف (Mark, Julia Mendoza, 2022:12) الاستدامة الاقتصادية هي استخدام استراتيجيات مختلفة للاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمحافظة عليها، بهدف إيجاد توازن مسؤول ومفيد ومستدام على المدى الطويل، من خلال إعادة التدوير. وايضا تم الإشارة الى الاستدامة الاقتصادية على انها مصدر دخل واستقرار لأفراد المجتمع دون تآكل رأس المال وموارده. بمعنى آخر، يكون الاقتصاد مستقراً عندما لا يعطل استدامة المجتمعات الطبيعية والاجتماعية والبشرية. (Spangenberg, 2005:47; Pires et al., 2017:139).

٢. **الاستدامة الاجتماعية:** جاء مفهوم الاستدامة الاجتماعية كنموذج تطوري. يعمل على استثمار الفرص التي كونتها التحولات العالمية المعاصرة والتأكيد على الجوانب الإنسانية للاستدامة (Alikor&Akor, 2020:26). وأن الناس هم الثروة الحقيقية للأمم وهم الوسائل و غايات الاستدامة. تسعى الاستدامة إلى تمكين البشر عن طريق استثمار قدراتهم وتأهيلهم، وإيجاد الفرص الذي تمكنهم من الإبداع في مجال عملهم، مما يمكنهم من المشاركة بفعالية في المجتمع. اختلف تعريف الاستدامة الاجتماعية "رأس المال الاجتماعي". عبر الثقافات، لذلك يتغير تعريفها بمرور الوقت، وليس هناك تعريف واحد جامع للاستدامة الاجتماعية (Siddharth et al, 2021:12009). عرف (Dillard et al, 2009:157) الاستدامة الاجتماعية على أنها العمليات التي تولد الصحة الاجتماعية المتعلقة برعاية أعضاء المنظمة.

٣. **الاستدامة البيئية:** تشمل الاستدامة البيئية الآثار الناجمة عن استخدام الموارد الطبيعية الحيوية وغير الحيوية والأنواع الملوثة من عمليات المنظمة. ويقصد بالاستدامة البيئية الاستخدام، والرشد للموارد الفيزيائية الحيوية بما في ذلك العناية بجودة الهواء والتربة والمياه والحفاظ على التنوع البيولوجي (Patricia et al, 2015: ٨٦٩). والهدف من هذه الإجراءات هو المحافظة على رأس المال الطبيعي كمورد وكمكب للنفايات المتولدة. و تتم متابعة الاستدامة البيئية ليس لأهميتها الجوهرية فقط ولكن لتحسين الرفاهية ومنع الإضرار بالبيئة (Achkar, 2005:140). يرى (Akor&Alikor, 2020:26) ان الاستدامة البيئية تشمل سلامة النظام الإيكولوجي والقدرة الاستيعابية والتنوع البيولوجي. هذا يعني تجنب الضغط على النظام البيئي القيم و حدوده ومرونته واستقراره وتحمله.

## ٣- الجانب العملي

### ٣-١ عرض وتحليل وتشخيص المتغيرات

أ- **المرونة الاستراتيجية:** تم قياس متغير المرونة الاستراتيجية من خلال بعدين هي (المرونة الاستباقية، المرونة التفاعلية)، ويشير الجدول رقم (٢) للوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف من وجهة نظر العينة في متغير المرونة الاستراتيجية في شركات وزارة الصناعة والمعادن، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير المرونة الاستراتيجية البالغ (٣,٤٥٧) بانحراف معياري قدره (٠,٦١٣)، ومعامل اختلاف قدره (١٧,٢٢٪) وان توافره مرتفعة (٦٩,١٥٪) مما يدل على ان المرونة الاستراتيجية تطبق في شركات وزارة الصناعة والمعادن. اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل، مما يدل على توافق مرتفع للنتائج. وان حجم الفجوة بلغت (٣٠,٨٥٪) وان سببها هو قلة



الاهتمام من قبل المدراء في الشركات حول بعض التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية لها التي تؤثر على تهيئة الموارد للاستجابة لهذه التغيرات.

#### ● قياس مستوى فقرات بعد المرونة الاستباقية للمتغير المرونة الاستراتيجية

تم قياس مستوى فقرات بعد المرونة الاستباقية لمتغير المرونة الاستراتيجية المكون من خمسة فقرات , وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة الاستباقية , وحاز على وسط حسابي بالغ (3.642) وباقل معامل اختلاف نسبي (27,55%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (١٩) ذات الفحوى (تقدم الشركة المنتجات بشكل اسرع مما هو موجود في الشركات الأخرى). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.003) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول ان مدراء الشركات ووزارة الصناعة والمعادن يعملون على الوصول الى الزبائن ومساعدتهم في العثور على منتجات الشركة والوصول الى المتسوقين الذين يبحثون عن المنتج في المواقع. ان بعد المرونة الاستباقية جاء في الترتيب الثاني من بين ابعاد المتغير المرونة الاستراتيجية , وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (١٦-٢٠) في استبانة الدراسة , وحاز على وسط حسابي (3.446) أي بتوفر عالٍ , وبمعامل اختلاف نسبي قدره (21.78%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر بعد المرونة الاستباقية (68,92%) في الشركة المبحوثة , وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.751) , وان حجم الفجوة بلغت (31,08%) وان الوسط الحسابي البالغ (2.946) وباعلى معامل اختلاف نسبي (36,46%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر للفقرة رقم (١٧) ذات الفحوى (تصوغ الشركة استراتيجيتها دون الاعتماد على الخطط السابقة). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.074) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول ان المدراء في شركات وزارة الصناعة والمعادن تعمل على تحليل القوى والضعف للمكانات الحالية في الشركة واستخدام أساليب الحكم عليها ووضع الاستراتيجيات لكل قسم ومستوى اداري في الشركات وتقييم البدائل واختيار الاستراتيجيات الأفضل من بين العديد منها.

#### ● قياس مستوى فقرات بعد المرونة التفاعلية للمتغير المرونة الاستراتيجية

تم قياس مستوى فقرات بعد المرونة التفاعلية لمتغير المرونة الاستراتيجية المكون من خمسة فقرات , وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المرونة التفاعلية , وحاز على وسط حسابي بالغ (3.669) وباقل معامل اختلاف نسبي (25,71%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٢١) ذات الفحوى (تضع الشركة مجموعة بدائل في الحالات الطارئة عند تطوير الاستراتيجيات الكلية). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.943) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول ان المدراء في شركات وزارة الصناعة والمعادن تقوم بوضع بدائل ومن ثم تقييمها واختيار افضل البدائل عند اجراء عملية صياغة الاستراتيجية الخاصة بالشركة لان تساعد بفاعلية وبالأخص في حالات الطوارئ. ان بعد المرونة التفاعلية جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير المرونة الاستراتيجية , وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٢١-٢٥) في استبانة الدراسة , وحاز على وسط حسابي (3.469) أي بتوفر عالٍ , وبمعامل اختلاف نسبي قدره (18.73%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر بعد المرونة التفاعلية (69,38%) في الشركة المبحوثة , وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.650) , وان حجم الفجوة بلغت (30,62%) وان الوسط الحسابي البالغ (3.122) وباعلى معامل اختلاف نسبي (33,40%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (٢٥) ذات الفحوى (تركز الشركة في خططها الاستراتيجية على التعامل مع حالات الركود). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.043) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول قيام المدراء في شركات وزارة الصناعة والمعادن باعتماد عدد من الاستراتيجيات في حالات الركود كالاتراتيجية التي تعمل على الاستثمار دون اجراء تخفيض النفقات وتعزيز الكفاءة التشغيلية والاستثمار كذلك في البحث والتطوير والتسويق لمواجهة الركود .

#### الجدول ( 2 ) عرض وتحليل بيانات المرونة الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوافر	حجم الفجوة	الترتيب
1	المرونة الاستباقية	3.446	0.751	21.78%	68.92%	31.08%	2





2	المرونة التفاعلية	3.469	0.650	18.73%	69.38%	30.62%	1
	متغير المرونة الاستراتيجية	3.566	0.564	15.81%	71.32%	28.68%	

المصدر: اعداد الباحثة

#### ب- الاستدامة التنظيمية:

تم قياس متغير الاستدامة التنظيمية من خلال ثلاثة ابعاد هي (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية) ويشير الجدول رقم (٣) للاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف من وجهة نظر العينة في متغير الاستدامة التنظيمية في شركات وزارة الصناعة والمعادن، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير الاستدامة التنظيمية البالغ (٣,٦٤١) بانحراف معياري قدره (٠,٦٠١)، ومعامل اختلاف قدره (١٦,٥٠٪) وان توافره مرتفعة (٧٢,٨٣٪) مما يدل على ان الاستدامة التنظيمية تطبق في شركات وزارة الصناعة والمعادن، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل، مما يدل على توافق مرتفع للنتائج. وان حجم الفجوة بلغت (٢٧,١٧٪) وان سببها هو قلة الاهتمام من قبل المدراء في الشركات في توجيه الاستراتيجيات وتسخير الإمكانيات في تقديم لمنتجات او خدمات مستدامة في السوق العراقي.

#### • قياس مستوى فقرات الاستدامة الاقتصادية للمتغير الاستدامة التنظيمية

تم قياس مستوى فقرات الاستدامة الاقتصادية المتغير الاستدامة التنظيمية المكون من خمسة فقرات، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات الاستدامة الاقتصادية، وقد حاز على اعلى وسط حسابي بلغ (4.041) وبمعامل اختلاف نسبي (١٩,٩٧٪) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (٣٠) ذات الفحوى (تحاول الشركة على الوفاء بالالتزامات المالية مع المتعاونين والمساهمين). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.807) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول ان مدراء الشركة يعملون على قدر إمكانهم للوفاء باستمرار في الالتزامات المالية وتسديد استحقاقاتهم بالوقت المطلوب حسب الإجراءات الرسمية والقانونية لصيغ التعاون والمساهمة معهم خدمة المصلحة الشركة. ان الاستدامة الاقتصادية جاءت في الترتيب الثاني من بين ابعاد متغير الاستدامة التنظيمية، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٢٦-٣٠) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (4.015) أي بتوفر عالٍ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (19.86%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الاستدامة الاقتصادية (٧٥,٤٩٪) في الشركة المبحوثة، وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.750)، وان حجم الفجوة بلغت (٢٤,٥١٪) وان اقل وسط حسابي بلغ (3.730) وبمعامل اختلاف نسبي (٢٨,٠٨٪) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (٢٦) ذات الفحوى (تستخدم الشركة الخطط لمراقبة السوق بهدف تحديد الفرص و القدرة على تكييف المنتجات والعمليات مع متطلبات السوق الجديدة). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.047) مما يدل على توفر عالٍ من قبل افراد العينة حول التزام المدراء في شركات وزارة الصناعة والمعادن في تحليل المبيعات لمنتجاتها المتنوعة كاجمالي المبيعات والقياس والتقييم وترابطها مع الخطط السنوية التي تم وضعها مسبقا واستخدام حصة السوق في القياس والمقارنة لمعرفة التغييرات الحاصلة في حصة الشركة السوقية ومدى الاستقطاب على منتجاتها وتكييفها لزيادة المبيعات.

#### • قياس مستوى فقرات الاستدامة الاجتماعية للمتغير الاستدامة التنظيمية

تم قياس مستوى فقرات الاستدامة الاجتماعية لمتغير الاستدامة التنظيمية المكون من خمسة فقرات، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات الاستدامة الاجتماعية، وحاز على اعلى وسط حسابي بلغ (3.959) وبمعامل اختلاف نسبي (٢٢,٢٢٪) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (٣٦) ذات الفحوى (تستعمل الشركة أدوات التسويق بأسلوب أخلاقي يحترم المستهلك والمجتمع). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.880) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول استخدام المدراء لشركات وزارة الصناعة والمعادن في سبل التعاون مع شركة سمات كلاود الوكيل والممثل الحصري لشركة (TUV-AUSTRIA) النمساوية لتسليم شهادة مطابقة متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2015) لتكون المنتجات التي تسوق للزبائن تعكس صورة التسويق الأخلاقي وان المنتجات تفي بمتطلباتها الواردة في اعلاناتها وعملياتها التسويقية وتخدم الزبائن والمجتمع. ان الاستدامة الاجتماعية جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير الاستدامة التنظيمية، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٣٦-٤٠) في استبانة الدراسة، وحاز على وسط حسابي (3.609) أي بتوفر عالٍ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (15.31%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الاستدامة الاجتماعية (٧٢,١٩٪) في الشركة المبحوثة،



وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.553) ، وان حجم الفجوة بلغت (٢٧,٨١٪). وان اقل وسط حسابي بلغ (2.615) وبمعامل اختلاف نسبي (٤٧,٣٢٪) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٤٠) ذات الفحوى (تختار الشركة موظفيها وفق اسس الكفاءة والمقدرة). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (1.237) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول ان قيام شركات وزارة الصناعة والمعادن بتوظيف موظفيها بناءً على الإمكانيات والشهادة الحاصلين عليها حيث تقوم وبشكل مستمر سنوي في التنسيق مع الجامعات في هيئة البحث والتطوير الصناعي لاهد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وبالتعاون مع الشركات التابعة لها في استقبال طلاب الدراسات الأولية من عدد من الجامعات العراقية كجامعة التقنية الوسطى وجامعة الفراهيدي والجامعة التكنولوجية وجامعة بغداد الهندسة والعلوم وغيرها من الجامعات المعروفة بهدف تدريبهم وتأهيلهم بما يتوافق مع احتياجات الوظائف الخاصة في المجالات الصناعية العلمية ، ولكن هنالك اعمال تصنيعية وانتاجية لا تحتاج الى شهادات او خبرات في مجالات محددة بل تحتاج الى ايدي عاملة مما بين ان النتائج أعلاه كانت معتدلة حول هذه الفقرة.

#### ● قياس مستوى فقرات الاستدامة البيئية للمتغير الاستدامة التنظيمية

تم قياس مستوى فقرات الاستدامة البيئية لمتغير الاستدامة التنظيمية المكون من خمسة فقرات , وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات الاستدامة البيئية , وحاز على اعلى وسط حسابي بلغ (3.622) وبمعامل اختلاف نسبي (٢٧,٤١٪) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (٣٤) ذات الفحوى (تسعى الشركة الى توفير منتجات ذات استهلاك منخفض للموارد الطبيعية (المياه والطاقة وغيرها)) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (0.993) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول قيام مدراء شركات وزارة الصناعة والمعادن باستخدام أساليب التصنيع الأخضر من خلال التقليل من البصمة الكربونية وتصنيع منتجات طبية ومنتجات الحرائق وغيرها وإقامة الورش في قسم السلامة المهنية حول المواضيع الخاصة بالبيئة الخضراء والتصنيع الأخضر وتقليل الاضرار في البيئة العراقية.

ان الاستدامة البيئية جاءت في الترتيب الثالث من بين ابعاد متغير الاستدامة التنظيمية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٣١-٣٥) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (3.541) أي بتوفر عالٍ ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (22.68%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الاستدامة البيئية (٧٠,٨١٪) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.803) ، وان حجم الفجوة بلغت (٢٩,١٩٪). وان اقل وسط حسابي بلغ (3.338) وبمعامل اختلاف نسبي (٣١,٥٦٪) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٣٥) ذات الفحوى (تقلل الشركة من استهلاك المياه وتستخدم طرق اعادة التدوير). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (1.053) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول قيام وزير الصناعة والمعادن بتوجيه المدراء وبالأخص مدير عام دائرة الاستثمار مدير عام دائرة التطوير والتنظيم ومدير عام الفحص والتأهيل الهندسي السبل اللازمة حول أهمية المياه وضرورة تقليلها في الاستخدام التصنيعي وتوفير البدائل.

الجدول ( 3 ) عرض وتحليل بيانات الاستدامة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوافر	حجم الفجوة	الترتيب
1	الاستدامة الاقتصادية	3.774	0.750	19.86%	75.49%	24.51%	٢
2	الاستدامة الاجتماعية	3.609	0.553	15.31%	72.19%	27.81%	1
3	الاستدامة البيئية	3.541	0.803	22.68%	70.81%	29.19%	3
	متغير الاستدامة التنظيمية	3.641	0.601	16.50%	72.83%	27.17%	

المصدر: اعداد الباحثة



## ٢-٣ تحليل وفحص علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة التي تتعلق بعلاقات الارتباط فضلاً عن الفرضيات الفرعية التي انبثقت منها ، وتستعمل الباحثة الأساليب والوسائل الإحصائية لأجل التحقق من فرضيات الدراسة في المنهجية لمعرفة مدى صحتها، ويعتمد معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لبيانات الدراسة التي هي بيانات معلمية وتتوزع توزيعاً طبيعياً والتعرف لنوع وقوة الارتباط، احتسبت قيمة (T) ضمن درجة الحرية ومستوى المعنوية (٠,٠٥) لبيان قبول الفرضية من عدم قبولها ، اما النسبة الحرجة (C.R) هي اختبار (T) لمعنوية الارتباط وذكرت ، ويتضمن اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ( المرونة الاستراتيجية ، الاستدامة التنظيمية) وتوضح نتائج اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة بحسب شدة علاقة الارتباط التي تتراوح قيمته (١+، ١-) لمعرفة نوع العلاقة اهي طردية ام عكسية.

الجدول (٤) تفسير قيم معامل الارتباط

علاقة إيجابية قوية	علاقة إيجابية متوسطة	علاقة إيجابية ضعيفة	لا توجد علاقة	علاقة سلبية ضعيفة	علاقة سلبية متوسطة	علاقة سلبية قوية
٠,٥ الى ١	٠,٣ اقل ٠,٥	٠,١ اقل ٠,٣	0.00	٠,١ اقل ٠,٣	٠,٣- ٠,٥ اقل -	٠,٥- الى ١-

Source: Cohen, C., & Cohen, P. Aiken & West .(2002), "Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences". 69.

## ١-٢-٣ اختبار الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بابعادها والاستدامة التنظيمية بابعادها)

يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (٠.٧٢٤) قوية، وبمستوى معنوي (٠.٠٠٠) وهي اقل من القيمة المعنوية (٠,٠٥) ، وبقائمة النسبة الحرجة (١٦.٠٩) ذات المعنوية (٠.٠١٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) عند المستوى المعنوي (٠,٠٥) بين المتغير الرئيسي المستقل المرونة الاستراتيجية مع الاستدامة التنظيمية ، فعندما تهتم الشركة بتعزيز المرونة الاستراتيجية ، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية ، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين عدم قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بابعادها والاستدامة التنظيمية بابعادها" ، وقبول الفرضية البديلة لها والتي هي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية بابعادها والاستدامة التنظيمية بابعادها"

## ١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي تنص : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستباقية والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية))

يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (٠.٥٩٢) قوية، وبمستوى معنوي (٠.٠٠٠) وهي اقل من القيمة المعنوية (٠,٠٥) ، وبقائمة النسبة الحرجة (٧.٦٩) ذات المعنوية (٠.٠١٢) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٦) عند المستوى المعنوي (٠,٠٥) بين بعد المرونة الاستباقية مع الاستدامة التنظيمية ، فعندما تهتم الشركة بتعزيز المرونة الاستباقية ، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية ، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستباقية والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)" ، وقبول الفرضية البديلة لها والتي هي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستباقية والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)".



٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة التفاعلية والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية))  
يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (.682). قوية، وبمستوى معنوي (.000). وهي اقل من القيمة المعنوية (.٠٠٥) ، وبقيمة النسبة الحرجة (13.12) ذات المعنوية (.013). وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١٠٩٦) عند المستوى المعنوي (.٠٠٥) بين بعد المرونة التفاعلية مع الاستدامة التنظيمية ، فعندما تهتم الشركة بتعزيز المرونة التفاعلية ، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية ، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة التفاعلية والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)" ، وقبول الفرضية البديلة لها والتي هي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة التفاعلية والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)".

الجدول (٥): معامل الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية						المتغير	
N	المعنوية P	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	ابعاد المرونة الاستراتيجية	ت
148	.012	7.69	.077	.000	.592	المرونة الاستباقية	1
148	.013	13.12	.052	.000	.682	المرونة التفاعلية	2
148	.016	16.09	.045	.000	.724	متغير المرونة الاستراتيجية	

المصدر : اعداد الباحثة

٣-٢-٢ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص : " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بابعادها في الاستدامة التنظيمية بابعادها "

يتضح ان قيمة (F=160.983) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (.000). وهي اكبر من القيمة المعنوية (.٠٠٥) وهذا يشير الى وجود تأثير للمتغير المرونة الاستراتيجية في المتغير الاستدامة التنظيمية ، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ بـ (.524). أي يفسر متغير المرونة الاستراتيجية التباين الحاصل في المتغير الاستدامة التنظيمية ، والنسبة المتبقية هي (.476). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الدراسة . ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير المرونة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية كما يأتي :

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 1.185 + .710 \cdot (\text{المرونة الاستراتيجية})$$

كذلك فان القيمة الثابتة ( $\alpha=1.185$ ) والتي تشير عندما تكون قيمة المرونة الاستراتيجية صفر فان قيمة متغير الاستدامة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ( $\beta=.710$ ) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للمرونة الاستراتيجية فان المتغير التابع للاستدامة التنظيمية سيزداد بالمقدار ذاته وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل ( $\beta$ ) بلغت (12.688) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (١٠٩٦) وان المعنوية لها بلغت (.000). وهي اصغر من المعنوية (.٠٠٥) مما يدل على ان المرونة الاستراتيجية لها تأثير جوهري في المتغير التابع للاستدامة التنظيمية.

ومن النتائج السابقة نستنتج عدم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بابعادها في الاستدامة التنظيمية بابعادها) ، ومن ثم نقبل فرضية العدم التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بابعادها في الاستدامة التنظيمية بابعادها)



١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي تنص : " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة الاستباقية في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية)" يتضح ان قيمة ( $F=78.694$ ) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000). وهي اكبر من القيمة المعنوية (0,05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد المرونة الاستباقية في متغير الاستدامة التنظيمية ، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ بـ (0.350). أي يفسر المرونة الاستباقية للتباين الحاصل في متغير الاستدامة التنظيمية ، والنسبة المتبقية هي (0.650). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة .ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير المرونة الاستباقية في الاستدامة التنظيمية كما يأتي :

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 2.009 + 0.474 (\text{المرونة الاستباقية})$$

كذلك فان القيمة الثابتة ( $\alpha=2.009$ ) والتي تشير عندما تكون قيمة المرونة الاستباقية صفراً فان قيمة متغير الاستدامة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ( $\beta=0.474$ ) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للمرونة الاستباقية فان المتغير التابع للاستدامة التنظيمية سيزداد بالمقدار ذاته وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل ( $\beta$ ) بلغت (8.871) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1,96) وان المعنوية لها بلغت (0.000). وهي اصغر من المعنوية (0,05) مما يدل على ان المرونة الاستباقية لها تأثير جوهري في المتغير التابع للاستدامة التنظيمية.

ومن النتائج السابقة نستنتج عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة الاستباقية في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية))، وعليه نقبل فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة الاستباقية في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية))

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص : " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة التفاعلية في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية)"

يتضح ان قيمة ( $F=126.865$ ) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000). وهي اكبر من القيمة المعنوية (0,05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد المرونة التفاعلية في متغير الاستدامة التنظيمية ، اما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغ بـ (0.465). أي يفسر المرونة التفاعلية للتباين الحاصل في متغير الاستدامة التنظيمية ، والنسبة المتبقية هي (0.535). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة .ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير المرونة التفاعلية في الاستدامة التنظيمية كما يأتي :

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 1.454 + 0.631 (\text{المرونة التفاعلية})$$

كذلك فان القيمة الثابتة ( $\alpha=1.454$ ) والتي تشير عندما تكون قيمة المرونة التفاعلية صفراً فان قيمة متغير الاستدامة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ( $\beta=0.631$ ) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للمرونة التفاعلية فان المتغير التابع للاستدامة التنظيمية سيزداد بالمقدار ذاته وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل ( $\beta$ ) بلغت (11.263) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1,96) وان المعنوية لها بلغت (0.000). وهي اصغر من المعنوية (0,05) مما يدل على ان المرونة التفاعلية لها تأثير جوهري في المتغير التابع للاستدامة التنظيمية.

ومن النتائج السابقة نستنتج عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة التفاعلية في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية))، وعليه نقبل فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المرونة التفاعلية في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية))

الجدول (٦): تأثير المرونة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

ت	البعد	المتغير الاستدامة التنظيمية					
		معلمات الانموذج	t المحسوبة	المعنوية	R <sup>2</sup>	F	المعنوية
1	المرونة الاستباقية	$\alpha$	2.009	10.664	0.000	78.694	0.000
		$\beta$	0.474	8.871	0.000		





2	المرونة التفاعلية	$\alpha$	1.454	7.357	.000	.465	126.865	.000
		$\beta$	.631	11.263	.000			
	متغير المرونة الاستراتيجية	$\alpha$	1.185	6.029	.000	.524	160.983	.000
		$\beta$	.710	12.688	.000			

المصدر: اعداد الباحثة

#### ٤- الاستنتاجات والتوصيات

##### ٤-١ الاستنتاجات

١. هنالك ضعف واضح من قبل إدارات شركات وزارة الصناعة والمعادن في صياغة الاستراتيجيات كونها لا تضع بالاعتبار الخطط السابقة التي تتوفر فيها الأسباب والحلول.
٢. لا تولي الشركات الأهمية المطلوبة لحالات الركود التي تحصل مما يؤثر ذلك على خططها الاستراتيجية والفوائد المتأتية منها من تخفيض نفقات وتعزيز الاستثمار والبحث والتسويق والتطوير وغيرها.
٣. يتضح في ان المرونة الاستراتيجية تربطها علاقة قوية وطردية مع الاستدامة التنظيمية ، وكذلك ارتباط قوي طردي لابعاد المرونة الاستراتيجية بصورة منفردة (المرونة الاستباقية، المرونة التفاعلية) مع الاستدامة التنظيمية ، وقد جاءت الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية الاثنتين غير مقبولة وعليه قبول الفرضيات البديلة.
٤. هنالك تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية ، وكذلك تأثير معنوي لابعاد المرونة الاستراتيجية بصورة منفردة (المرونة الاستباقية، المرونة التفاعلية) في الاستدامة التنظيمية ، وقد جاءت الفرضية الرئيسة الرابعة وفرضياتها الفرعية الاثنتين غير مقبولة وعليه قبول الفرضيات البديلة.

##### ٤-٢ التوصيات

١. عمل ندوات وورش عن المرونة الاستراتيجية ومدى أهميتها في إمكانية الشركات على التكيف للتغيرات التي تحصل في بيئة العراق .
٢. اقتناص الفرص وخلقها والاستعداد المستمر للظروف التي تطرأ على الشركات من خلال العمل على رفع مستوى المرونة الاستباقية في الشركات التي تستغل الموارد والإمكانات للتكيف مع البيئة المتغير التي تكمن فيها الشركة.
٣. وضع خطط مستقبلية تضمن تلبية احتياجات المجتمع دون الاسراف في الموارد الطبيعية العراقية وكذلك تتضمن خطط لجودة بيئة استراتيجية تستند على الاستدامة البيئية للحفاظ على قدرات الأجيال المستقبلية.

##### المصادر

- 1-Zahi, O. ., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J. , Abu-Naser, S. S. & El Talla, S. A., (2020), "Strategic Flexibility and Its Relationship to the Level of Quality of Services Provided in Non-Governmental Hospitals", International Journal of Academic Multidisciplinary, Vol. 4, No. 10, pp. 57- 84.
- 2-Su, Z., (2020), "Institutional Environment for Entrepreneurship, Strategic Flexibility, and Entrepreneurial Orientation, IEEE Transactions on Engineering Management", Vol. 69 ,No.1,PP. 1-11.
- 3-Radomska, J.,(2015)," Strategic Flexibility of Enterprises " Journal of Economics , Business and Management , Vol . 3, No.1, pp. 19-20.
- 4-Kandemir Destan ., Acur Nuran, (2021), " How can firms locate proactive strategic flexibility in their new product development process: The effects of market and technological alignment", Vol. 8, . No. 2 . pp. 1-26.
- 5-Johnson, Jean., L ., Ruby, Pui-Wan,saini , Amit & Grohman, Bianca,(2003)," Market Focused Strategic flexibility conceptual Advances and an Integrative Model Journal of the Academy of Marketing science", vol. 31, No. 1,pp.1-20.





- 6-Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D. & Volberda, H. W., (2020), "Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies", British Journal of Management, Vol. 32, No. 2, PP. 435-455.
- 7-Hartanto. Suryo ., Sugiharto. Aris,& Sukmawat. Dan,(2012), "optical character recognition menggunakan algoritma template matching correlation", , Vol 1, No 1.pp11-20 .
- 8-Ali, A. ., Jahanzaib, M. & Aziz, H,(2014). "Manufacturing Flexibility and Agility: A Distinctive Comparison" Department of Industrial Engineering and Management Sciences University of Engineering and Technology, Taxila, Pakistan,Vol.51,No.3, p. 379-385.
- 9-Lindgren, M. & Bandhold, H., (2003),"scenario planing : the links between future and strategy", palgrave macmillan,Vol.12,No.1,pp.1-24.
- 10- FAN Z, FAN D, SUN Y,(2012)," Impact of Enterprise Strategic Flexibility on Innovation Performance: Based on Dual Perspective of Proactive and Reactive" <http://ieeexplore.ieee.org..>
- 11- Fana Zhigang, Wub Dong & Wub Xiaobo,(2013),( Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation), Journal Asian of Technology Innovation, Vol. 21, No. 2.,pp.180-201.
- 12- Yao-Te Tsai &Rivo Giovanni Lasminar,(2021),'Proactive and reactive flexibility: How does flexibility mediate the link between supply chain information integration and performance?',Vol.12,No.2,pp.1-12.
- 13- Akhtar, Sohail,(2017), "Gaining recognition of Islamic spiritual intelligence for organisational sustainability", HumanomicsVol.22,No.2,pp.1-13.
- 14- Ajor, L., Alikor, L. O,(2020)," Innovative mindset and organizational sustainability of small and medium enterprises in rivers state", Nigeria. British J. Manag. Market. Stud,Vol. 3,No.1,pp. 20-36.
- 15- Patricia, García Hernández a ,& Patricia, Mercado Salgado.,(2015)" Organizational sustainability in public institutions of higher education. A theoretical – empirical approach"Vol. 4,No.2, pp. 867-876.
- 16- Fernandez-Feijoo, B., & Silvia, R.,(2012)," Transparent Information System for Sustainability. A Sectorial Analysis. Procardia Technology Journal",Vol. 5, ,No.1,pp.31-39
- 17- Akhtar, Sohail,(2017), "Gaining recognition of Islamic spiritual intelligence for organisational sustainability", HumanomicsVol.22,No.2,pp.1-13
- 18- Lopes, C. M ., Scavarda, A ., Hofmeister, L. F ., Thomé, A. M. T ., &Vaccaro, G. L. R. ,(2017)," An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. Journal of Cleaner Production",Vol.141. No.1,pp. 476–488
- 19- Mark,Julia Mendoza.,(2022)," A Study on the Economic Sustainability of Local Coffee Production in the Philippines" Vol. 02: No 05 ,pp.2774-2245
- 20- Osagie, N.G & Ohue Paul Itua.,(2019), "Person-Organization Fit and Organizational Sustainability: A Case of Selected Banks in Ekpoma, Edo State", Vol .7, No. 4, PP. 78-85
- 21- Siddharth Shankar Rai ., Shivam Rai, &Nitin Kumar Singh,(2021)," Organizational resilience and social economic sustainability: COVID 19 perspective",Vol. 23,No.1, pp.12006–12023.
- 22- Srisathan ,W. A ., Ketkaew ,C. & Naruetharadhol, P.,(2020). "The Intervention Of Organizational Sustainability In The Effect Of Organizational Culture On Open Innovation



- Performance: A Case Of Thai And Chinese Smes. Cogent Business & Management"t, Vol.7, No.1, pp.1-29
- 23- Ballestar ,María, T., Cuervo-Mir ,Miguel., & Freire-Rubio, María. T.(2020). The Concept Of Sustainability On Social Media: A Social Listening Approach. Sustainability Journal. Vol.12, No.1, pp.1-24.
- 24- Mhaibes, Hussam Ali & Al-Lami, Hassan Ghalib & Al-Mousawi, Rania Uday, (2020), "The impact of knowledge management on the strategic flexibility: A literature review", Ishtar Journal of Economics and Business Studies, Vol. 1, No. 2, pp. 1-15.
- 25- Tasleem, Muhammad ., Khan, Nawar., & Nisar, Asim ,(2019), " Impact of technology management on corporate sustainability performance". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.36, No.9, pp.1-30.
- 26- Eryesil, K ., Esmen, o. & Beduk, A., (2015), "The role of strategic flexibility for Achieving sustainable competition Advantage and. Its effect on Business performance", world Academy of science Engineering and Technology, Vol. 9, No. 10, pp. 3469- 3475.

#### Abstract

This research aims to test "the relationship between strategic flexibility with its dimensions (proactive flexibility, interactive flexibility) as an independent variable and organizational sustainability with its dimensions (social sustainability, economic sustainability, environmental sustainability)" as a respondent variable in the Diyala State Company and the General Company for Electrical and Electronic Industry In order to explain the relationships and links between the research variables, the current field research was applied to an exclusive intentional sample of managers, their assistants, heads of departments and people's officials in the Diyala State Company and the State Company for Electrical and Electronic Industries, because they are vital companies and in direct contact with the desires and needs of the community. Their number is (158) people . The data was collected through a questionnaire and personal interviews with a number of managers and heads of departments, and the researcher adopted the descriptive analytical approach in completing this research, and a number of statistical methods were used, including: the arithmetic mean, percentage, standard deviation, to describe the research sample, and the linear correlation coefficient Simple (Pearson) to test the validity of the correlation hypotheses, simple linear regression and multiple choice validity of the effect hypotheses, The data was analyzed using a set of statistical programs (Microsoft Excel, SPSS V24, AMOS V24). The research came out with the most important results, the most important of which is the presence of a significant effect of strategic flexibility in its dimensions in organizational sustainability in its dimensions, which indicates the essential role of strategic flexibility in achieving organizational sustainability within the companies surveyed.

Keywords: strategic flexibility, organizational sustainability, Ministry of Industry and Minerals