

الثقافة الإستراتيجية كمتغير تفاعلي بين التجديد الإستراتيجي وأستدامة المنظمات (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للإسمنت الجنوبية العراقية)

م.د. وليد عباس جبر الدعيمي
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والإقتصاد

أ.م.د. هاشم فوزي العبادي
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والإقتصاد

المستخلص :

يعدُّ التجديد الإستراتيجي من الموضوعات التي بات محل أهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفه محددًا جوهرياً لأستدامة المنظمات في وقتنا الحاضر، لدوره الملموس في تحسين فرص التنافس والتميز والنجاح لمنظمات الأعمال.

غرض البحث : أنطلق البحث من تساؤل رئيسي مفاده: "ما مدى إمكانية تفسير التباين في مؤشرات الإستدامة للشركة مجتمع البحث بدلالة مستوى التجديد الإستراتيجي فيه؟، وكيف يمكن أن تسهم الثقافة الإستراتيجية (بوصفها متغيراً تفاعلياً) في تحسين دور التجديد الإستراتيجي في تعزيز فاعلية الشركة لتحقيق أستمادتها في بيئها ديناميكية غير مستقرة؟ **عينة البحث :** حددت عينة البحث (102) مستجيب من الذين لهم صلة بأخذ القرار، لتشخيص مدى اعتماد الشركة المبحوثة على التجديد الإستراتيجي لتحقيق أستمادتها من خلال الدور الداعم للثقافة الإستراتيجية، أستخدم الباحثان حزمة من الأدوات الإحصائية المتنوعة لتحليل ومعالجة البيانات باعتماد (Amos -SPSS).

مدخل البحث: أعتمد البحث المدخل التحليلي الذي يسعى إلى أستخراج نتائج وتوصيات مستندة إلى واقع التطبيق للتجديد الإستراتيجي والثقافة الإستراتيجية وأستدامة المنظمات.

هدف البحث: هدف البحث الى تشخيص العلاقات الأحصائية بين التجديد الإستراتيجي وأستدامة المنظمات والثقافة الإستراتيجية، تم تطوير المخطط الفرضي للبحث من خلال المراجعة المفاهيمية للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات البحث المتمثلة بـ "التجديد الإستراتيجي بوصفه المتغير المستقل والثقافة الإستراتيجية متغيراً تفاعلياً وأستدامة المنظمات متغير تابع".

النتائج: توصل البحث الى أثبات صحة الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقات تأثير بين متغيراتها، وأستنتج البحث بأن هنالك أهتمام الشركة بواقع التجديد الإستراتيجي والتي يمنحها مقدرة لمواجهة المواقف والتهديدات التي تواجهها وأغتنام الفرص، بالمقابل تقديم توصيات تتماشى وواقع الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية : التجديد الإستراتيجي، الثقافة الإستراتيجية، أستمادة المنظمات.

Abstract :

Strategic Renewal is one of the topics that has become the focus of contemporary literature as a fundamental determinant of the sustainability of organizations today, for its tangible role in improving the competitiveness, excellence and success of business organizations.

Purpose: The research started from a main question: " How can the interpretation of variation in the sustainability indicators of the company explain the research society in terms of the level of strategic renewal in it ?, and how the strategic culture can contribute to improving the role of strategic renewal in enhancing the effectiveness of the company to achieve Its sustainability in an unstable dynamic environment?.

Sample: A sample of (102) respondents was selected to determine the extent of the company's reliance on strategic renewal to achieve its sustainability through the role of supporting strategic culture. The researchers used a variety of statistical tools to analyze and process data using (Amos –SPSS).

Approach: The research adopted the analytical approach which seeks to extract conclusions and recommendations based on the reality of the application of strategic renewal, strategic culture and sustainability of organizations.

Objective : The aim of the research is to diagnose statistical relations between strategic renewal and the sustainability of organizations and strategic culture. The descriptive design of the research has been developed through the conceptual revision of the literature related to the research variables, namely, "strategic renewal as an independent variable and strategic culture.

The research concluded that the company's interest in strategic renewal gives it an ability to confront the situations and threats it faces and to seize opportunities, while making recommendations that are consistent with the reality of the conclusions.

Keywords: Strategic Renewal, Strategic culture, Sustainability of organizations.

المقدمة :

تواجه معظم المنظمات تحديات تنافسية وتكنولوجية جسيمة أفرزتها عدة ظواهر، منها ظاهرة عولمة الاقتصادات والأسواق العالمية، بجانب ازدياد التطور التكنولوجي المتسارع الذي أدى إلى احتدام المنافسة السوقية، فبات بما لا يقبل الشك بأن زيادة معدلات الربحية لا تعدُّ الركيزة الأساسية في تحقيق النجاح لأي منظمة تسعى إلى الاستدامة، فدعت الضرورات البيئية إلى تلبية متطلبات الأسواق التي تتجدد بصورة ديناميكية والتي أصبحت ليست ملبأة منذ إطلاق (Brundtland) تقريره في عام (1987)، والذي تضمن كيفية فهم المنظمات للعوامل الحرجة لأقيام المنافسة في ظل تعقيد بيئي (تكنولوجي، ثقافي، إجتماعي، قانوني، مالي) وحالات عدم التأكد، فهذه المتطلبات والتغيرات المتسارعة وغيرها من الظروف التي أنصهرت في البودقة البيئية والتي وصلت إلى درجة الأحرار، فتمخضت عن ولادة منظمات من نوع جديد تدعى "بالتنظيم المستدام". فبات من الصعب تأمين بقاءها على قيد الحياة، فدعت الحاجة إلى قيام هذه المنظمات بتجديد إستراتيجياتها بصورة مستمرة في ظل توجه ثقافي إستراتيجي (Balkefors et al.,2015; Leon,2013 ; Alimadadi & Aghaziarati,2014).

وأنطلاقاً من الأهمية سالفة الذكر، جاء هذا البحث ليلسط الضوء على مفهوم التجديد الإستراتيجي من خلال المراجعة المعرفية والمفاهيمية في حقل التجديد الإستراتيجي وتداخلاته في تحسين تنافسية واستدامة المنظمات، والحد من فرص والتحديات وحالات عدم التأكد وتعظيم القيمة السوقية للمنظمة، فقد جرى تقديم إطار نظري ماطر بالأدبيات المعرفية لتشخيص العلاقات الأحصائية بين التجديد الإستراتيجي واستدامة المنظمات في إطار الدور الحيوي والداعم للثقافة

الإستراتيجية، تم أنتخاب الشركة العامة للأسمنت الجنوبية العراقية في محافظة النجف الأشرف التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ميداناً لأختبار أنموذج وفرضيات البحث. تضمن بحثنا الحالي ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث وخصص المبحث الثاني لعرض ومناقشة الأدبيات ذات الصلة بالتجديد الإستراتيجي وموضوع الثقافة الإستراتيجية وأستدامة المنظمات، أما المبحث الثالث فقد تناول عرض نتائج اختبار فرضيات وأنموذج البحث وأختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول- منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

في عالم اليوم تعمل منظمات الأعمال في ظل تعقيد بيئي ديناميكي، حيث بات بما لا يقبل الشك أن هذه المنظمات تواجه تحديات كبيرة في تحقيق البقاء والحفاظ على موقعها في السوق، فهذه التعقيدات نتجت عنها تغييرات متسارعة زادت من حالات عدم التأكد البيئي، حيث باتت النشاطات التجارية أكثر تعقيداً، مصحوباً هذا التعقيد بنمو المنظمات، فهي تسعى بدورها الى سلوك طريقة الحياة المتلونة لتحقيق المقدره على أكتساب أكبر حصة في السوق.

يمكن تحديد مشكلة البحث الميدانية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية العراقية إحدى تشكيلات القطاع الصناعي العراقي، التي باتت تعاني من أفتقار ومحدودية المساهمة والعطاء في اقتصاد البلد، ويعزى السبب إلى ظهور منتجات الشركات المنافسة في ظل (**Cost and Quality**) بالإضافة الى غياب الثقافة بمنظورها الإستراتيجي التي تحث الشركة على تجديد إستراتيجياتها لمواكبة المنافسة وإدراك متطلبات إستدامتها في ظل الأزمات المالية والسياسية والإقتصادية التي تعصف بالبلد، وما لها من أثار سلبية قد تنعكس على قطاع الصناعة العراقي. وأستناداً لما ذكر يسعى البحث الحالي إلى بيان الدور الجوهرى للثقافة الإستراتيجية بتحسين قوة العلاقة بين التجديد الإستراتيجي وأستدامة المنظمات، حيث يمكن إظهار مشكلة البحث بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة التساؤل الآتي:

✓ هل تدرك الشركة المبحوثة واقع التجديد الإستراتيجي ومدى مساهمته في تحقيق أستدامتها من خلال ثقافتها الإستراتيجية؟

ثانياً- أهمية البحث:

تنبثق أهمية هذا البحث من القيمة التي سيضيفها والنابعة من الجوانب النظرية والتطبيقية التي تناولت متغيرات البحث بمنظورها التطبيقي، والتي تساهم في زيادة مقدره المنظمة على تجديد إستراتيجياتها لتحقيق أستدامتها، من أجل مواكبة التطورات المترامنة مع أزياد حالات عدم التأكد البيئي والأزمات التي تلحق بها، وبالتالي تصبح الأستدامة أمراً مستحيلاً، بالإضافة الى ذلك تحقيق أقصى قدر ممكن من أغتنام الفرص المواتية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة من خلال أعتماها على أسلوب فني حديث في التخطيط لما تكون عليه هذه المنظمات في المستقبل، ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالآتي:

(١) أفتقار بعض شركات القطاع الصناعي العراقي إلى تبني بعض المتطلبات الإستراتيجية التي تؤهلها لصياغة وتجديد إستراتيجياتها والاستجابة السريعة والفاعلة والمرنة والمبادرة الأستباقية لتحقيق أستدامتها في ظل بيئة ديناميكية.

(٢) تقديم لمحة نظرية مستخلصة من الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالية عن طريق أستعراض أهم ما جاء به من أفكار مستجدة للكاتب والباحثين في هذا المجال، بما يعزز بفتح المجال إمام الباحثين في الخوض في مثل هكذا مواضيع واقعية في القطاع الصناعي العراقي.

٣) الافادة من نتائج البحث الحالي للشركة المبحوثة في كيفية أستثمار جهودها وأمكانياتها المتاحة من خبرات ومهارات في تجديد إستراتيجياتها لتحقيق بقاؤها في ظل بيئة تشهد منافسة من منتجات عالمية.

ثالثاً- أهداف البحث:

(١) تحليل وتشخيص واقع التجديد الإستراتيجي للشركة المبحوثة لتحديد المؤشرات الكلية لمستوى أهتمام الإدارة العليا بهذا الواقع.

(٢) قياس وتقييم أبعاد الثقافة الإستراتيجية في الشركة الصناعية المبحوثة لقياس مؤشرات وجود الثقافة الإستراتيجية فيها.

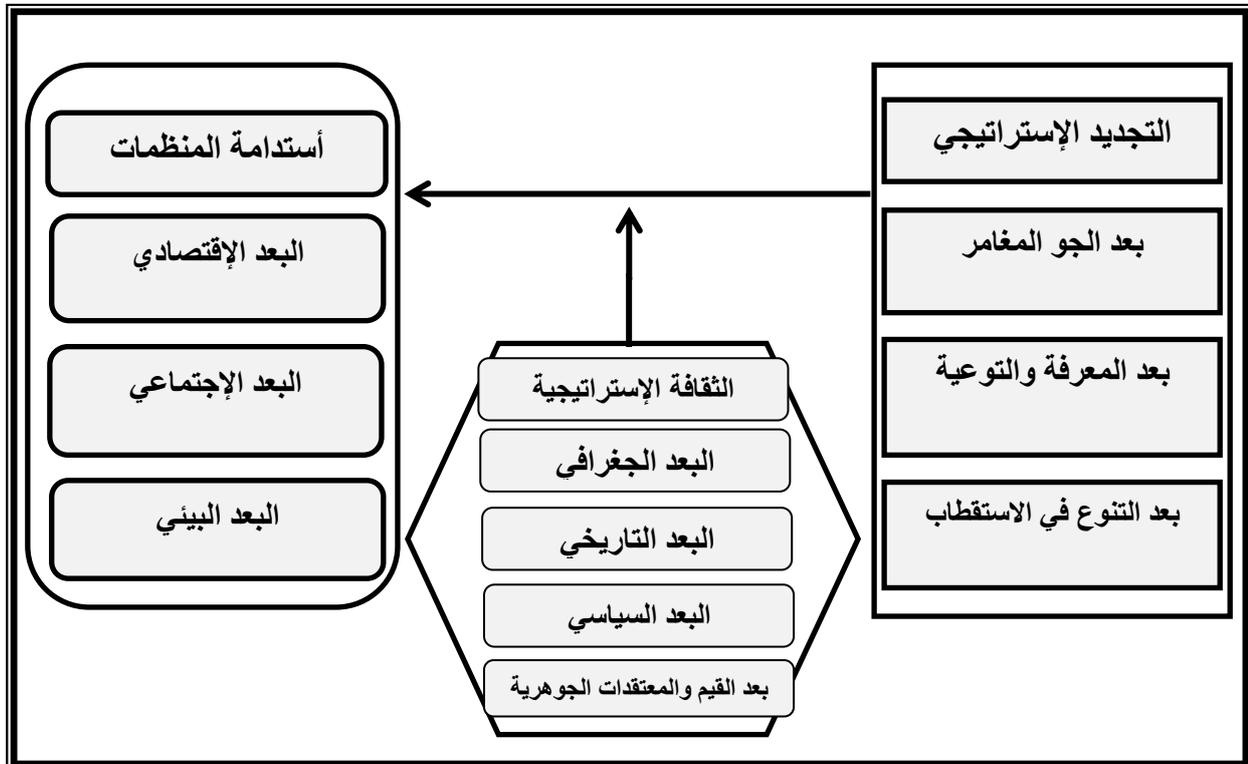
(٣) قياس وتقييم مؤشرات الأستدامة للشركة الصناعية المبحوثة وتشخيص الفجوة بينها وبين هذه الأستدامة وتحديد مدى أهتمام الإدارة العليا لردم هذه الفجوة وصولاً الى الهدف الشامل.

(٤) التعرف على العلاقات الإحصائية بين الثقافة الإستراتيجية والتجديد الإستراتيجي وأستدامة المنظمات في ميدان البحث.

(٥) الوصول للأستنتاجات والتوصيات التي قد تساعد الشركة المبحوثة في كيفية مواجه التهديدات وأستغلال الفرص المتاحة وصولاً الى الأستدامة.

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث:

المخطط الفرضي للبحث جسد العلاقات الإحصائية المتمثلة بالأرتباط والأثر بين أبعاد البحث، ويبين الشكل (1) مخطط البحث الذي سيتم أخباره.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً- فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث وفقاً لأشكالية البحث ومخططه الفرضي، فالفرضيات تسعى إلى الإجابة تساؤلات واقعية معبرة عن مشكلة البحث، تم تطوير فرضيات البحث بصيغة الإثبات وذلك على وفق تساؤلات المشكلة والمخطط الفرضي للبحث:

- (H₁): يوجد تأثير ذي دلالة أحصائية للتجديد الإستراتيجي (بإبعاده مجتمعة) في أستدامة المنظمات (بإبعادها مجتمعة) في الشركة المبحوثة.
- (H₂): يوجد تأثير ذي دلالة أحصائية للثقافة الإستراتيجية (بإبعادها مجتمعة) في أستدامة المنظمات (بإبعادها مجتمعة) في الشركة المبحوثة.
- (H₃): يوجد تأثير تفاعلي للثقافة الإستراتيجية لتحسين العلاقة بين التجديد الإستراتيجي وأستدامة المنظمات (بإبعادها مجتمعة) في الشركة المبحوثة.

سادساً- ميدان البحث :

بعد تحديد المشكلة وفرضيات البحث الحالي، توجه الباحثان الى تحديد مجتمع البحث، المتمثل بأحدى شركات القطاع الصناعي العامل ضمن القطاع الحكومي ميداناً لاختبار المخطط الفرضي وفرضيات البحث، المتمثلة بالشركة العامة للإسمنت الجنوبية العراقية، لأنها من الشركات التي تساهم في أقتصاد البلد، وهي تواجه الأنفتاح للأسواق المحلية أمام المنتجات العالمية التي تدخل هذه الأسواق حاملة مزايا تنافسية قائمة على **(Cost and Quality)** فهذا يمثل تهديداً ملحوظاً أمام منتجاتها المحلية، لذلك تحتم على شركاتنا الصناعية المحلية عدة خيارات منها الأهتمام بتجديد إستراتيجياتها لتدعيم تنافسيتها في الأسواق المحلية، أما عينة البحث فقد أعتمد الباحثان على أسلوب العينات الغير عشوائية، تكونت العينة (102) مستجيب من الذين لهم صلة بأخذ القرار. المبحث الثاني- الإطار النظري

أولاً- الثقافة الإستراتيجية Strategic Culture

(١) مفهوم الثقافة الإستراتيجية:

أول من أستخدم مصطلح الثقافة الإستراتيجية (Strategic Culture) هو (Jack Snyder) في فترة السبعينات، عندما قدم تقريره الذي بين فيه الأختلاف بين توجهات الاتحاد السوفيتي وبين التوجهات الأمريكية أتجاه مفهوم الإستراتيجية، فتشير الأدبيات الإستراتيجية المعاصرة التي تناولت الجذور التاريخية للثقافة الإستراتيجية والتي كانت موجوده لأكثر من ألفي سنة ضمن العصور اليونانية والأغريقية القديمة، ففي عام (1906) قام (Booth credits W. G. Sumner) بإدخال هذا المصطلح في ظل المجالات العسكرية، وبعد أن قام (Ken Booth) عام (1979) بإدخال منظور النزعة الإثنية في ذلك الوقت، وهذا المنظور يرى بأن مجموعة معينة من المجتمعات التي تتسم بصفات متقاربة ومعتقدات منفردة والأعتقاد بالأصل والتاريخ المشترك والشعور بالانتماء الى جماعة تتسم بهوية مشتركة تعد كمرکز في العالم، فهذه النظرة تصور وتفسر المجتمعات الأخرى ضمن أطر مرجعية تعود إليهم، ومن بعده قام (Richard E. Nisbett) بتتبع مصطلح الثقافة الإستراتيجية ومتابعة أصولها التاريخية في العهد اليوناني والأغريقي القديم، ودراسة أعتقادهم بأن طريقتهم في الحياة هي طريقة مثالية تفوق طرق الفرس، فهذه النظرة أستندت إلى التعصب العنصري (Smith,2009:42).

وفي ظل أعقاب الحرب السوفيتية النووية أوضح (Snyder) بأن فكرة الثقافة الإستراتيجية أنبثقت وتبلورت من خلال الإدراك السوفيتي إلى السلوك والفكر الإستراتيجي القائم على أسس نظرية الأختيار الرشيد (القرار الرشيد) في الحروب (Zaman,2017:70).

وفي عام (1977) قدم (Jack Snyder) تعريف للثقافة الإستراتيجية عندما أجرى دراسته على مؤسسة (RAND)، والذي ينص على أنها مجموعة من الأفكار والأستجابات العاطفية

المكيفة وأنماط السلوك التي يمتلكها المجتمع الإستراتيجي من خلال التعليم والتقليد (Russell,1998:7).

وعرفها (Colin Gray) بأنها طرائق التفكير بالقوة المستمدة من التصور التاريخي والخبرة والتطلعات المستقبلية لوصف الذات (Mcdonough,2011:33)، فهي قائمة على ثلاثة مستويات حسب وجهة نظر (Jones,1990) المستوى البيئي والقائم على تاريخ البلاد وظروفه الجغرافية وخصائصه الثقافية، والمستوى المجتمعي الذي يشمل الهياكل السياسية والإقتصادية والإجتماعية للمجتمع، وعلى المستوى الجزئي والذي يشمل المؤسسات العسكرية وعلاقتها بالمجتمع المدني (Degaut,2016:262).

(٢) أهمية الثقافة الإستراتيجية:

صور (Russell,1998) مبررات دراسة الثقافة الإستراتيجية، من خلال ما عكسته الأدبيات المعاصرة حول أهمية هذا المفهوم، فأعطت تصورات عديدة منها النزعة الأنوية التي تتكون عند صياغة وأعداد إستراتيجية المنظمات، من خلال معرفة وجهات نظر منافسيها وتحديد التهديدات في البيئة الكونية، فالمعرفة التاريخية للمنظمة تنبثق عنها مجموعة من الدوافع الواقعية والصورة الذاتية والأنماط السلوكية لها لتحديد مساراتها المستقبلية، من خلال تقديم تصور مستقبلي حول التفاعل بين السياسات الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية، وتحديد أنظمة القيم لديها وتعزيز الوعي الذاتي والتنبؤ عن المخاطر الناتجة عن القصور الذاتي، والتفكير في كيفية وضع سياسات صنع القرارات (Russell,1998:13).

فهي تعدُّ من أكثر الوسائل البديلة التي تستخدم من قبل المنظمات لشرح سلوكها الإستراتيجي وأستكشاف التفسيرات السببية لأنماط هذا السلوك، وتعزيز فاعلية أتخاذ القرارات الإستراتيجية (Degaut,2016:262)، وأكد عدد من باحثي مدرسة (Harvard Business) ومدرسة (London Business) عام (2011) بتأثير الثقافات الإستراتيجية على سلوك المنظمات وأدائها التي تسعى لتحقيق الإستدامة (Wales,2013:43)، فهي أمراً ضرورياً لمساعدة المنظمة على فهم عملياتها وكيانها وفهم منافسيها والبيئة الكونية على الرغم من أختلاف وجهات النظر (Zaman,2017:84).

(٣) أبعاد الثقافة الإستراتيجية:

جاء مفهوم الثقافة الإستراتيجية من "علم الأنثروبولوجيا، وعلم البيئة الاجتماعية والجغرافيا السياسية"، فمعظم الأساليب والأدوات الإستراتيجية تركز على قضايا جغرافية وتاريخية، فالمنظمات تحتاج إلى دراسة تركيبة سياقها الجغرافي والتاريخي والسياسي، فهي تتكون من متغيرات جغرافية وتاريخية وسياسية وإقتصادية (Degaut,2016:263)، وحدد (Smith,2009:42) عدة أبعاد للثقافة الإستراتيجية منها:

(أ) البعد الجغرافي Geographic Dimension

تمثل الجغرافيا نقطة البداية لدراسة أصول الثقافات الإستراتيجية المختلفة، وقد طور الأفراد بمرور الوقت طرائقاً مختلفة لتنظيم أنفسهم للتكيف مع بيئاتهم، فمعظم المجتمعات أستقروا في أقاليم ذات خصائص جغرافية مختلفة، فقد تبينوا طرائقاً مختلفة للاستفادة من أراضيهم لضمان البقاء والازدهار في الحياة، فطوروا عادات وتقاليد مميزة عن حياتهم، وهذه العادات والتقاليد أنتقلت من جيل إلى آخر تحت مفهوم "الثقافة"، ولا يعني هذا بأن الثقافة قائمة على ثوابت لا تتغير، بل هي ديناميكية التغير وإن كان هذا التغير ببطء، وتعزوا أسباب هذه التغيرات نتيجة للتغيرات الجغرافية أو المناخية، ولكنها عادة ما تكون ناتجة عن التفاعل مع الدول المجاورة ذات الحدود والروابط المشتركة، وتقوم هذه المجتمعات بتصنيع عادات وتقاليد حول هذه التفاعلات والعلاقات المتبادلة حتى أن أصبحت ثوابت ثقافية متداولة بين أفراد المجتمع (Smith,2009:52)، وتعد

الجغرافية كأحد الوسائل الإستراتيجية لتنظيم عمليات الابتكار فقد لاحظ (Alfred Marshall, writing in 1890) أهمية التكتل الجغرافي الإقتصادي وهو شكل من أشكال الإقتصاد الخارجي الذي يتراكم حول الموقع الجغرافي لنشاط المنظمة، ويرى العديد من الاقتصاديين الذين يدرسون الموقع والابتكار يستشهدون بمنطق (Marshall) عندما أختارت الصناعة محلاً لنفسها كبيئة للتطور والنمو (Feldman,2003:2).

(ب) البعد التاريخي Historical Dimension:

يشير (Colin Gray suggests) إلى أن الثقافة بمفهومها العام تتعلق بهوية المجتمع، كونها تعتبر جزءاً منه، فهي تعد بمثابة تاريخهم القديم، فالمجتمعات تضع ثوابت ومعايير لتصرفات أفراد هذه المجتمعات منها الثواب والعقاب، فأشارت الأدبيات المتخصصة في مجال مفهوم الثقافة بمنظورها الإستراتيجي، بأن الجغرافية تعد الأساس في تكوينها، لكن التاريخ يعطيها شكلها النهائي عندما تتفاعل مختلف المجتمعات، تتولد معتقدات وأفكار والتي يمكن تعديلها وتكيفها بمرور الوقت لتحقيق الهدف الشامل عند وضعها موضع التنفيذ (Smith,2009:51)، فالمعرفة عن التطور التاريخي بجذور المنظمة والتي تعطي إدراك عالي للعاملين فيها، لفهم فلسفة وسياسات وتوجهات المنظمة المستقبلية، حيث تعطي المعلومات والبيانات عن السلوكيات المتوقعة وصورتها في المستقبل نتيجة للعمليات التاريخية لها (Shafiq,2014:23).

(ج) البعد السياسي Political Dimension:

البعد السياسي للمنظمات يشير إلى السياسات التنظيمية لها، التي أصبحت أكثر انتشاراً في جميع المستويات الإدارية المختلفة، ذات الصلة بالمنافسة الكونية، فالقرارات ذات الطابع الإستراتيجي تتأثر بصورة مباشرة بهذه السياسات (Omisor,2014:171). ويعتقد (Ariss & Gray,1985) أن البعد السياسي للمنظمة يتكون من أفعال وممارسات السلطة التي تقوم بها المنظمات للحفاظ على مصالحها، فهي قوة كبيرة لوصول المنظمات إلى أهدافها المستقبلية، وفي الوقت نفسه يصف (Ferris et al,1989) السياسة بأنها تأثير إجتماعي مباشر التي من خلالها يتم تصميم السلوك إستراتيجياً لتحقيق القيمة المشتركة وعلى المدى القريب أو البعيد (Nejad et al ,2011:66).

(د) بعد القيم والمعتقدات الجوهرية Core Values and Beliefs Dimension:

تبرز أهمية القيم التنظيمية عند حالات عدم التأكد البيئي، فتستخدمها المنظمات لتحقيق الإلهام لأفرادها وزبائنها بمعتقدات وقيم ومبادئ واقعية ناتجة عن إدراكات تكوينها، ومن منظور آخر ينظر إليها على أنها أداة تسويقية قوية والتي تستطيع المنظمة من خلالها تسويق ذاتها، فقد أشارت الأدبيات المعاصرة للدراسات التسويقية بمدى دور هذه القيم التي تحقق إدراك واسع لدى المشترين الحاليين والجدد على شراء أو استخدام منتجات المنظمات، فهذه القيم والمعتقدات تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي للمنظمة وثقافتها وهويتها واستراتيجياتها (Gorenak & Kosir,2012:565)، فالمعتقدات الجوهرية والقواعد السلوكية وجدت مكملة بعضها البعض مع القيم المشتركة، حيث أشار (Toyohiro,1990) إلى أن المعتقدات الجوهرية والقيم المشتركة والأفكار المشتركة وأساليب القرار المشتركة والأنماط السلوكية المشتركة والتي تتفق مع رأي (Dension,1984) على أن هذه القيم والمعتقدات الجوهرية وأنماط السلوك تشكل الهوية الأساسية للمنظمة (Xiaoming & Junchen,2012:29).

ثانياً- التجديد الإستراتيجي:

(١) مفهوم التجديد الإستراتيجي:

تعرف معظم القواميس الفعل "تجديد"، على أنه "جعل الشيء كأنه شيء جديد" (مثلاً، Merriam-Webster Online Dictionary, 2008) وتشمل مرادفات الكلمة معنى "التحديث" من خلال استعادة قوة أو "لتحل محل" الشيء المتضرر، أو المتهوي، أو القديم، أو البالي (Merriam-Webster Online Dictionary, 2008, Webster's Seven New World Dictionary, 1962, Collegiate Dictionary, 1972). وأوضحت القواميس أيضاً أن الفعل "تجديد" يتميز عن الفعل "تغيير". ففي تعريفه الواسع، يعني فعل "تغيير" "جعل أو عمل الشيء مختلف" (Merriam-Webster Dictionary, 2008). ويشمل التغيير الانتعاش أو الاستبدال. فعلى سبيل المثال، يشير التغيير إلى التمديدات والإضافات، أو الحذف دون أي تجديد مرتبط به. وبالتالي، فالتجديد هو نوع من أنواع التغيير.

لقد حظي مفهوم التجديد الاستراتيجي بأهتمام قليل من قبل الكتاب والباحثين، نتيجة للخلط بين هذا المفهوم وبين مفهوم التغيير الإستراتيجي (Agarwal & Helfat, 2009: 281)، وعلى الرغم من أهميته الكبيرة في نجاح المنظمات في تحديد مستويات الفرص والتهديدات التي تواجهها، فمفهوم التجديد الإستراتيجي جزء لا يتجزأ من الإدارة الإستراتيجية، والذي يمكن أرجاع ظهوره إلى مساهمات (Schendel and Hofer, 1979; Chakravarthy, 1984)، حول "التجديد الذاتي الاستراتيجي" (Strategic self-renewal) التي صورت هذا المفهوم كنشاط للتحويل البيئي في ضوء الهيكل والأهداف لتحقيق الأستدامة للمنظمة (Rajes, 2013: 11).

وتوصلت الدراسات الإستراتيجية التي قام بها (Porter) عام (1985) الى نتائج حول التجديد الاستراتيجي بأعتبره من أحد عوامل النجاح الحرجة لتحقيق نجاح المنظمات في ظل تغييرات البيئة الكونية (Dislers et al, 2016: 22)، وحسب وصف (Sammut & McGee, 2014) التجديد الإستراتيجي هو عملية تغيير وإعادة توجيه المنظمة لإستراتيجيتها، لزيادة قدرتها على المنافسة في ظل بيئة ديناميكية، فيهدف إلى تحقيق صالح إستراتيجي يعمل على تحقيق التوازن بين المقدرات الداخلية للمنظمة والتغييرات البيئية والتي تشمل "المنافسين، التكنولوجيا، الأسواق المستهدفة، الصناعات، والاقتصاد" (Balkefors et al, 2015: 5)، فهو ظاهرة تسعى المنظمة من خلاله الى إعادة تحديد علاقتها بأسواقها أو منافسيها من خلال تغيير جذري في أهدافها وخططها وهيكلها (Martínez & Moreno, 2011: 44).

برز مفهوم التجديد الاستراتيجي كمفهوم للتعبير عن الدينامية الاستراتيجية للمنظمة، ووفقاً لوجهة نظر (Sienstra, 2008) والذي أشار إليه على أنه تغييراً إستراتيجية المنظمة كأستجابة مسبقة للتغييرات البيئية التي تحدث، وقد عرف (Crossan & Bedrow, 2003) التجديد الاستراتيجي هو مقدرة تنظيمية للمنظمة على إعادة صياغة بيئتها الداخلية (الهيكل، العملية، المنتجات) بما يتمشى مع الإستراتيجيات الجديدة، ودعا (Burgelman, 1983) المنظمات الى المبادرة في إجراء تغييرات جذرية في الاستراتيجيات والهيكل التنظيمية، تزامناً مع التصورات التي وضعها (De Wit & Mayer, 2005) للتجديد الإستراتيجي على النحو التالي: "أن التحدي الرئيسي للقادة هو يكمن في خلق تغييرات استراتيجية بأستمرار وذلك لتحقيق المواءمة مع التغييرات البيئية (Aghaziarati, 2014: 389).

(٢) أبعاد التجديد الإستراتيجي:

(أ) الجو المنفتح Permissive Atmosphere

أشار (Balkefors et al, 2015: 31) الى أملاك المنظمة على مناخ يتسم بالانفتاح وتشجيع الأفراد العاملين على الأفكار الجديدة، وأتباع أسلوب التعلم من التجربة والخطأ، وتتسم هذه

المنظمات التي تمتلك جو قائم على الأنفتاح وجذب المواهب ورعايتها وكسب المعرفة بأنواعها لتحقيق منظمات قائمة على المعرفة.

وأشارت أدبيات الدراسات السلوكية للمنظمات على قيام منظمات بتوفير جو تنظيمي منفتح على الأفكار الجديدة وتقديم منتجات جديدة، وهو مؤشر إيجابي على حذو هذه المنظمات على خلق ميزات تنافسية مستدامة في ظل بيئة حركية (Baer,2012:1104)، وتحتاج المنظمات الى أفراد حاملي المعرفة الضمنية والتي تتوافق مع الواقع الميداني للمنظمة وواقع البيئة الخارجية (Nazari & Shahdadnejad,2011:256).

(ب) المعرفة والوعي Knowledge and Awareness

المعرفة في عالم اليوم هي المحرك الرئيس للأستغلال الأمثل لأصول المنظمات، فهي تحدد مسارات نجاح المنظمة والحفاظ على تنافسيتها وأستدامتها في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة (Chandran & Raman,2009:155)، فالمعرفة والوعي هي سمتان من سمات المنظمة المتميزة التي تمكن لأفرادها من فهم المخاطر التي تواجه المنظمة وكيفية التعامل معها، وتجديد الإستراتيجيات وأتخاذ قرارات فاعلة في ظل بيئة تشهد تهديدات مستمرة، فالتجديد يعد ضرورة وليس خياراً (Balkefors et al,2015:32)، ويرى (Ricardo,2015:37) بأن المعرفة والوعي هما المحرك الرئيس لنجاح المبادرات على المستوى الوظيفي الذي يسمح للمنظمة بتخصيص مواردها في ضوء صياغة إستراتيجياتها وتكيف هياكلها وزيادة فاعلية السيطرة والرقابة على النتائج المرجوة.

(ج) التنوع في الأستقطاب Diversity in Recruitment

أصبح التنوع قضية معاصرة باتت تسود المنظمات والمجتمعات، فالمنظمات تسعى الى اعتماد سياسة التنوع في أستقطاب القوى العاملة، لجذب الأفراد أليها كونهم يحملون ثقافات متعددة، فهي تقوم على وضع السبل الكفيلة وتخصيص الموارد المالية المتاحة على هذا التنوع لتحقيق منظمات قائمة على ثقافات متعددة تسهم في جذب أفكار متنوعة التي تخدم عمليات المنظمة، فالتنوع هو قضية إجتماعية تحمل في طياتها حقائق ذات تأثير إقتصادي وإجتماعي يعود بنتائج إيجابية على سلوك الأفراد والمنظمات ككل (bedi et al,2014:102)، فهذا التصور أدى الى جعل التنوع في قوة العمل أمراً لا مفر منه ومن أساسيات أستدامة الأداء التنظيمي، فمعظم مديري المنظمات يسعون الى أحتضان وتبني مفهوم التنوع في أستقطاب قوى العمل وتشخيص فوائده بأعتباره مورد مهم من موارد المنظمة المدرة، وفي جميع المجالات (الأنتاجية، التسويقية، البحثية، الخدمية) وغيرها من أنشطة المنظمة الجوهرية (Elsaid,2012:162).

ثالثاً- أستدامة المنظمات:

(١) مفهوم أستدامة المنظمات :

تنسب الجذور التاريخية للأستدامة (Sustainability Organizations) الى فلسفة العلوم الإجتماعية، حيث أستخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل (George Ludwig Hartig) في عام (1785) وكان المفهوم في صدد التطور، حيث كان ينظر الى المنظمات المستدامة في ذلك الوقت على أنها كيان إقتصادي قائمة على الأخلاقيات التي تستند الى تطوير هياكل وخطط مناسبة، لتحقيق أهدافها وعلى مستويات إقتصادية وإجتماعية وبيئية، لضمان بقائها من خلال الرشد في تخصيص الموارد (Leon,2013:65)، فهي تربط الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والبيئية للمجتمعات المعاصرة بطريقة تحقق التوازن بينهما (Tsai et al,2013:67)،

ويشير (Colombo & Gazzola,2013:298) إلى مفهوم الأستدامة بأنها تقوم على أساس وصف سلوك المنظمات في تنفيذ خططها وأعمالها بأتجاه مستدام، في ظل تحقيق مصالح المنظمة ورفاهية العاملين (Colombo & Gazzola,2013:298)، وأكدت الأدبيات

المعاصرة بأن المنظمات المستدامة هي منظمات راعية للقيمة المشتركة والتي تعرف بمدلولها الجوهري على أنها تحقيق القيمة للمنظمة وقيمة للمجتمع (Mohrman & Lawler,2014:19).

ويتفق (Porter & Kramer,2011) بأن يستند مفهوم استدامة المنظمات الى مصطلح "القيمة المشتركة" التي يعرفانها بأنها السياسات والممارسات التشغيلية التي تعزز القدرة التنافسية للمنظمة على أساس تحديد وتوسيع الصلات بين التقدم الاجتماعي والاقتصادي في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية (Wales,2013:41).

ويراها (Liebowitz,2010:58) بأنها تقوم على أساس المبادرات الجادة المتمثلة بالمبادرات الاجتماعية والتي تتضمن (المسؤولية الاجتماعية، رفاهية المجتمع) ومبادرات بيئية تتضمن(المنظمة الخضراء ، المنتجات الصديقة).

وبنفس الصدد حدد (Puntenney,2000:18) عدد من الأدوات الخاص بتكوين المنظمات المستدامة منها، رسم الخرائط لأصول المنظمة وأكتشاف المرونة التنظيمية والتفكير البناء بالإضافة الى رسم خرائط القصص التي تبين كيف تكون لدينا القوة التنظيمية.

(٢) خصائص ومبررات المنظمات المستدامة:

تتسم المنظمات المستدامة بامتلاكها رؤى مستقبلية حقيقية قائمة على دمج توجهها لتحقيق الأرباح وبين تحقيق المسؤولية الاجتماعية، هذه الرؤى تجسد العدالة الاجتماعية وحماية البيئة، بالإضافة إلى شأنها الداخلي للحفاظ على جودة الموارد لأمد طويل، فهي تمتلك ثقافات قائمة على عادات وتقاليد ومبادئ مستقبلية، فهذه المنظمات تتسم بالآتي(Leon,2013:66):

- ✓ وضع الاهداف على الأمد البعيد.
- ✓ تطوير ثقافات تتسم بالانفتاح.
- ✓ تعتمد على الفرق ذاتية التنظيم في إدارة النشاط.
- ✓ تشجيع التعاون مع جميع أصحاب المصلحة.
- ✓ ضمان بيئة عمل مناسبة للعاملين للتطوير المهني وتمكينهم.
- ✓ الاستجابة في الوقت المناسب للتغيرات التي تظهر على المستوى الداخلي والخارجي.
- ✓ اعتماد مبادئ السلوك الأخلاقي تجاه العاملين والعلماء والموردين ومنظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية.

وحدد (Ballinger,2011:37) مجموعة من القضايا التي دفعت بالمنظمات الى التوجه نحو الاستدامة ومنها:

- ✓ ضغوط ظاهرة العولمة.
- ✓ فضائح وفسل المنظمات ومنها فضيحة شركة (Enron).
- ✓ الأزمة المالية العالمية التي عصفت بشركات العالم.

ووجدت دراسة بجامعة (Exeter,2011) وبناءً على تقارير خارجية أن بنسبة أكثر من (80%) من المنظمات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية تتنافس على مبادرات الاستدامة، وهذه المؤشرات تؤيد أن قضية الاستدامة أصبحت قضية ذات توجه رأي عام بالنسبة للمنظمات المعاصرة (Wales,2013:40).

(٤) أبعاد المنظمات المستدامة:

بدأ يدرك قادة المنظمات كيفية قضية الاستدامة وكيفية تحقيقها، بما تعود بفوائد على المجتمع والبيئة والمنظمة، من خلال خفض التكاليف وأحتواء المخاطر وممارسة الأعمال بفاعلية والأهتمام بسمعة المنظمة، واستقطاب المواهب ورعايتها وزيادة مقدرتها الإنتاجية، من خلال السعي في تحقيق القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Deadline,2018:106).

(أ) البعد الاقتصادي Economic Dimension

الأستدامة الاقتصادية هي قدرة المنظمات على تحقيق مستويات عالية من الأرباح لضمان البقاء والإستفادة من النظم الاقتصادية على المستويين المحلي والإقليمي، وتسعى هذه المنظمات الى تحقيق مستوى من التأثير الاقتصادي للمجتمع، مثل خلق فرص العمل ومستويات الأجور، والمساهمة في النمو الاقتصادي المحلي، وتقوية العلاقات مع الموردين والمشاركة عبر سلسلة التوريد، والقيم والممارسات المستدامة (Raderbauer,2011:19)، وأكد (Doane & MacGillvray,2001) بأن قضية الاستدامة الاقتصادية هي امتداد لتحقيق متطلبات الاستدامة البيئية والاجتماعية، أي أنها تؤثر بقوة على الاستدامة الاجتماعية والبيئية، ولكنها تمتلك معالم خاصة، ويركز هذا البعد على الأداء المالي، والاستخدام الأمثل للموارد والنجاح على المدى الطويل لتحقيق النتائج المرجوة (Jurigova1 et al.,2016:105)

(ب) البعد الاجتماعي Social Dimension

الاستدامة الاجتماعية تتضمن تعريفاً للثقافة والمجتمع، فهي تهتم بعلاقات التفاعل الاجتماعي والأنماط والسلوكيات بين أفراد المجتمع، ويمثل مشاركة المجتمع في الأعمال التجارية التي تتطلب العمل المشترك جزءاً من الممارسات التجارية الاجتماعية والثقافية المستدامة، فدعم المنظمات للمجتمع من خلال رعاية الأنشطة المجتمعية والأهتمام بالمسؤولية الاجتماعية هي أهداف المنظمة المحتملة (Raderbauer,2011:19)، فتشجيع التغيير الاجتماعي وحل مشاكل المجتمع، والأهتمام بالعلاقات الإنسانية وتمكين المجتمع وتعزيز ثقافة المشاركة في العمل المنظمي، والاستفادة من نظريات السلوك البشري والنظم الاجتماعية والعمل الاجتماعي الذي يدخل في محور تفاعل المجتمع مع بيئاتهم، ومبادئ حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية تعد من أولويات تحقيق الأستدامة التي تسعى المنظمة لها، فهي تسعى الى تحقيقها والوصول لها (Peeters,2012:13).

(ج) البعد البيئي Environmental Dimension

يعدُّ البعد البيئي من أكثر الأبعاد التي تتطلب نطاق واسع من الأهتمام من قبل المنظمات الساعية للأستدامة، ويعد البعد البيئي من الأبعاد الأكثر توثيقاً على نطاق واسع، حيث تتوفر العديد من المعلومات حول القضايا البيئية مثل توفير الطاقة وإعادة التدوير وتوفير المياه، والمنتجات الصديقة والحد من الأثار السلبية، وأظهرت أحد الدراسات التي أجريت على القطاع الفندقي في لندن، والتي أظهرت بأن جميع المشاركين في عمليات الأستبيان، بأن الحكومات والمجتمعات بالمسائل البيئية (Raderbauer,2011:19)، ويستند الأفتراض الأساسي للبعد البيئي إلى أفتراض أساسي هو أن النظم الإيكولوجية تستند الى محدودة القدرة على التجدد، وأن الأرض والهواء والماء والتنوع البيولوجي سوف تتعرض للخطر من خلال إجراءات غير مسؤولة من قبل بعض المنظمات، لذلك فإن من أولويات الأستدامة البيئية هو الأهتمام بهذه المسائل (Bauer et al.,2012:3).

المبحث الثالث- الجانب التطبيقي

خصص المبحث الثالث لعرض ومناقشة الجوانب التطبيقية للبحث في ظل اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث وتشخيص معنوية العلاقات السببية بين مكونات النموذج الفرضي للبحث وكالاتي:
- بناء نماذج المتغيرات:

من أجل بناء النماذج سيتم الاعتماد على طريقة النمذجة الهيكلية البنائية باعتبارها من افضل الطرق المعتمدة للنماذج المتعددة المتغيرات (Hox & Becher,2011:3)، فهي تعطي

امكانية عالية لتقدير طبيعة العلاقات بين العوامل والفقرات والابعاد والتي يمكن تجميعها ضمن نموذج واحد، وتشتت ان تجتاز مؤشرات جودة المطابقة الموضحة في الجدول (1)، كشرط اساسي لقبول النماذج، وبغيرها يتم تعديل النموذج بالحذف أو عن طريق مؤشرات دليل التعديل المفترض (Byrne, 2010:3).

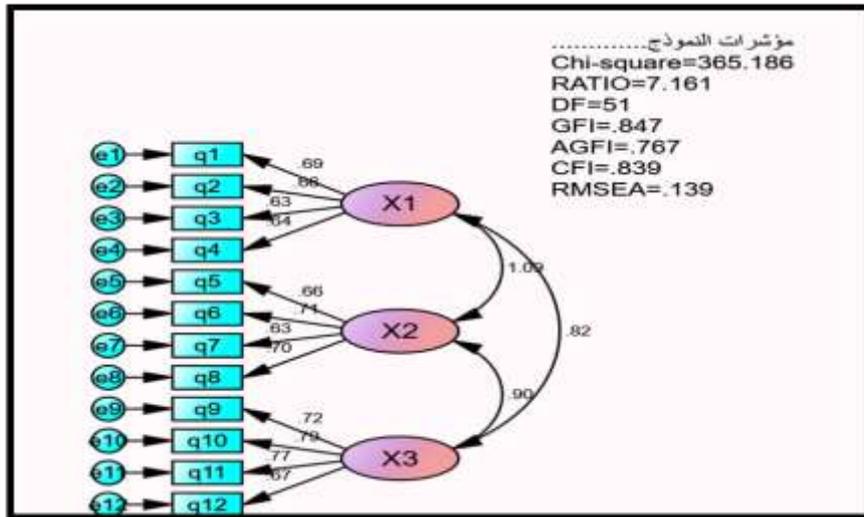
جدول (1) بعض مؤشرات جودة المطابقة وشروط تحققها

ت	المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
١	مربع كاي (chi-square)	أن تكون (chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير الى تطابق غير حسن	أن تكون (chi-square) غير دالة القيمة المنخفضة تشير الى تطابق حسن
٢	نسبة قيمة (chi-square/df)	أقل من (5) قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل
٣	جودة المطابقة (GFI)	جودة المطابقة (GFI>0.90)	(GFI-1) مطابقة تامة
٤	حسن المطابقة المصحح (AGFI)	جودة المطابقة (AGFI>0.90) تطابق أفضل	(AGFI-1) مطابقة تامة
٥	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	(RMSEA) (0.05-0.08)	(RMSEA<0.05)
٦	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	(AGFI>0.90) تطابق أفضل	(NFI-1) مطابقة تامة
٧	مؤشر المطابقة المقارن (GFI)	(AGFI>0.95) تطابق أفضل	(GFI-1) مطابقة تامة

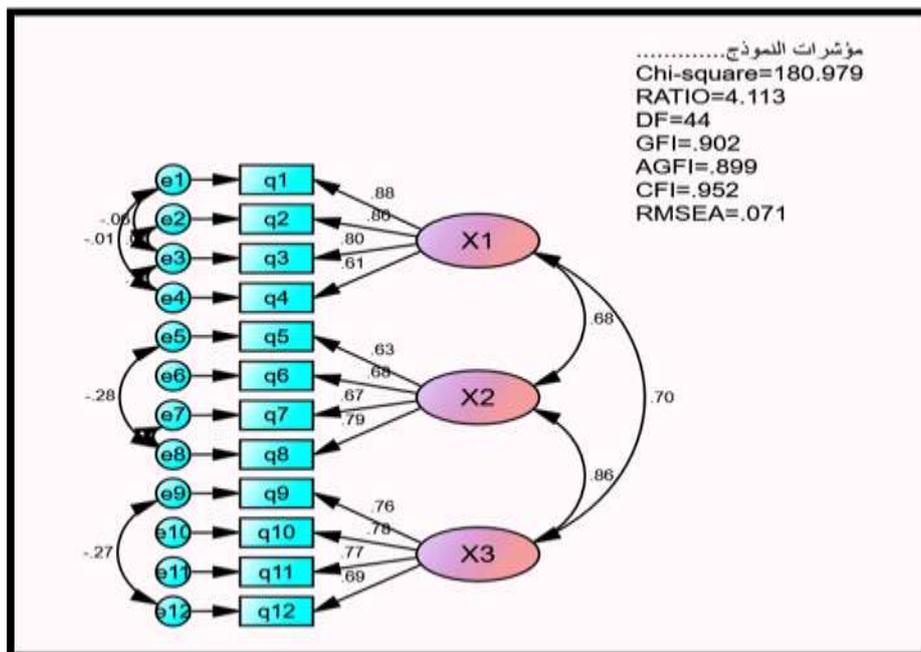
- Byrne, B. M. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, 2010.

(١) نموذج التجديد الاستراتيجي:

من مراجعة معطيات ومؤشرات الجدول (1)، يتضح بان النموذج لم يجتاز ثلاثة شروط على الاقل لجودة النماذج ولم يحقق الصدق البنائي للمقياس (شروط جودة المطابقة)، وهنا يتوجب القيام بإجراءات التعديل (**modification indices**) التي تفترضها عمليات القياس والتقدير للنماذج، ويكون النموذج مقبولاً بعد التعديل ضمن الشكل (2) وهنا يكون متوافقاً ومقبولاً للمضي قدماً بعمليات التحليل الاحصائي اللاحقة.

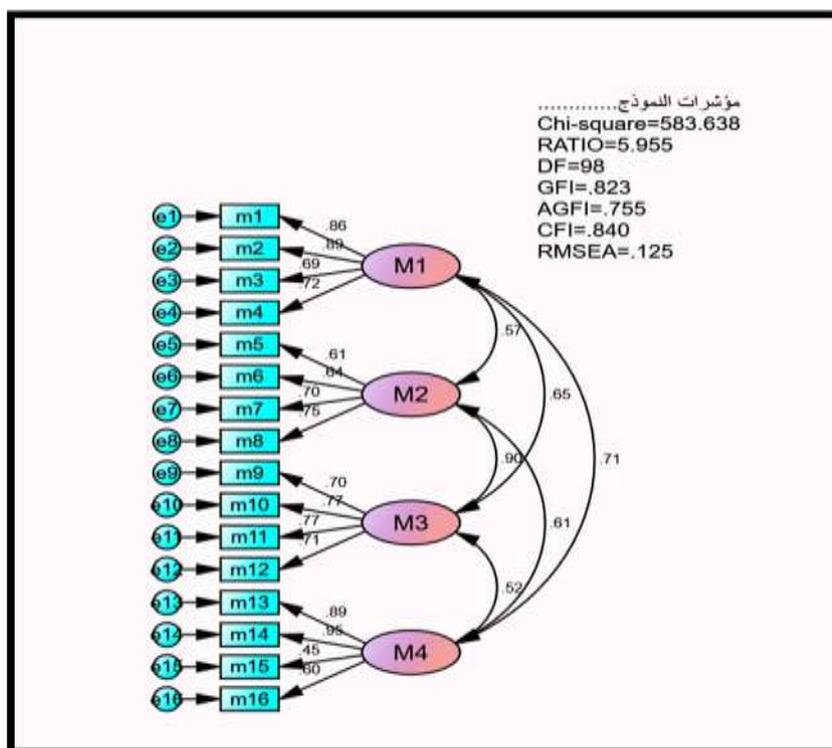


الشكل (2) نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير التجديد الاستراتيجي وابعاده



(٢) نموذج الثقافة الإستراتيجية:

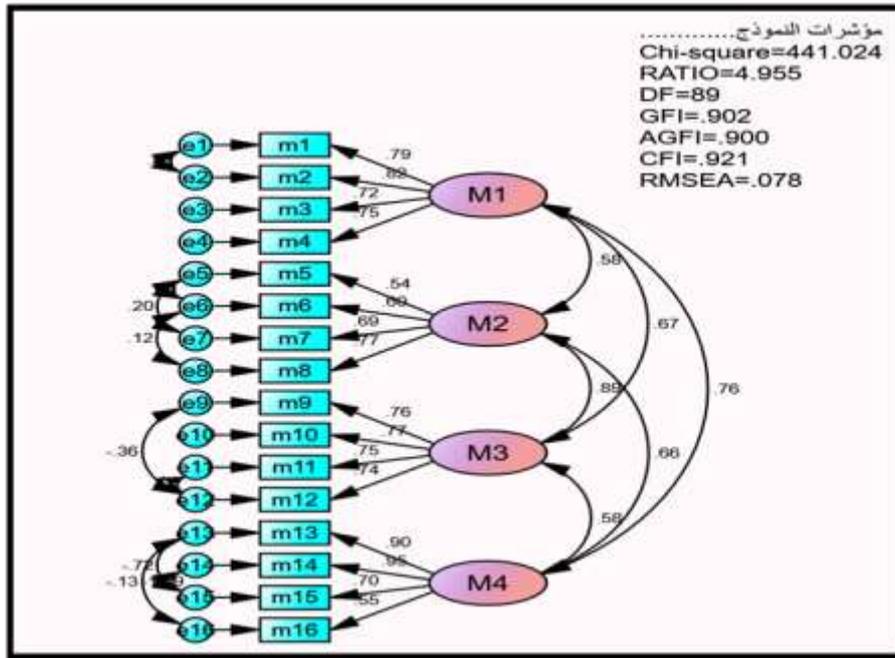
يتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد وكل منها تتكون من مجموعة فقرات، والشكل (4) يعرض مؤشرات جودة المطابقة وفقاً لمعادلة النمذجة الهيكلية لأبعاد وفقرات الثقافة الإستراتيجية.



الشكل (4) نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير الثقافة الإستراتيجية وابعاده

وبعد مراجعة المؤشرات ضمن النموذج في الشكل اعلاه يتضح بان المؤشرات ضعيفة بالإضافة الى ان قيمة مؤشر متوسط مربع الخطأ (RMSEA) كانت غير مقبولة حيث كانت قيمتها اكبر من الحد المسموح به اي ان قيمتها اكبر من (0.08) ومن هنا نستنتج :
أن النموذج غير مقبول وذلك لأنه لم يحقق الصديق البنائي للمقياس (شروط جودة المطابقة).

ومن هنا لا بد من القيام بالتعديلات المطلوبة على النموذج وبحسب توصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices) وتتضمن توصيات هذا الدليل اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك المرتفع ضمن النموذج أو تعديلها، وبعد هذا الاجراء يكون النموذج النهائي بعد التعديل كما في الشكل التالي.

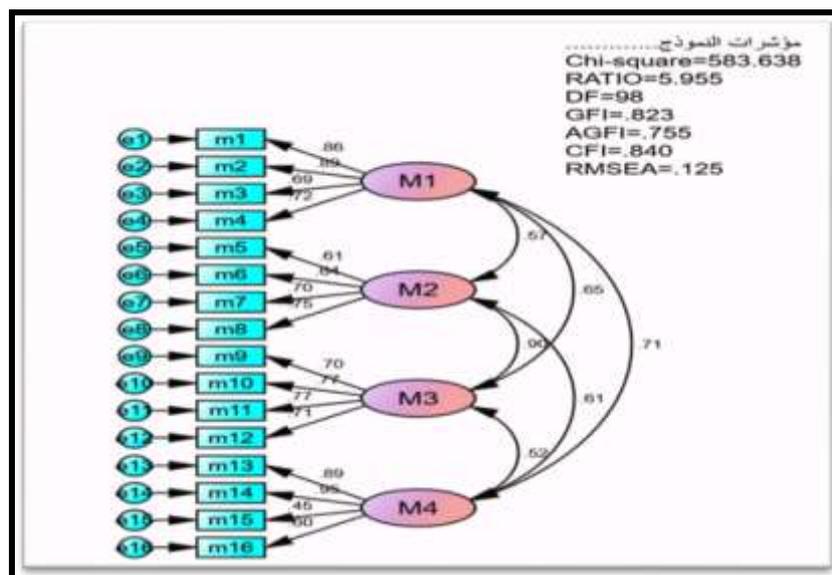


الشكل (5) النموذج المعدل لمتغير الثقافة الإستراتيجية وأبعاده

وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة والموضحة في الشكل (5)، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة حيث حققت شروط القبول.

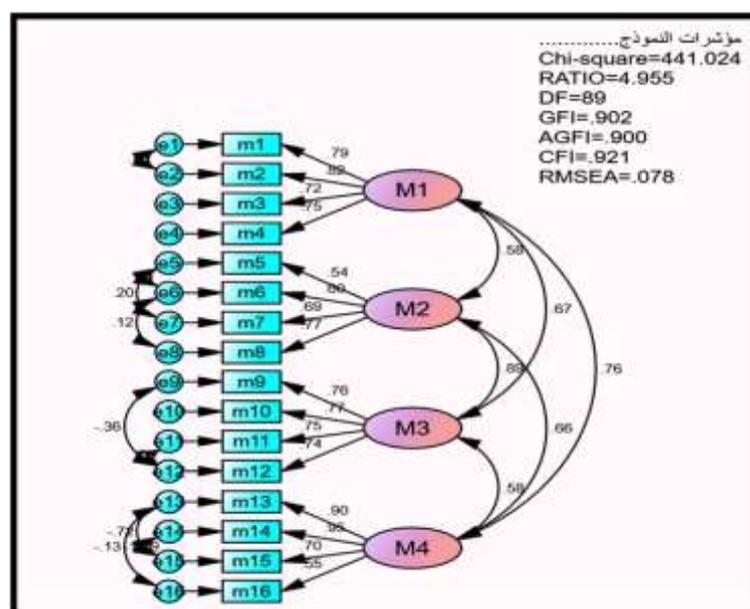
(٣) نموذج أستدامة المنظمات:

ينكون هذا المقياس من ثلاثة أبعاد وكل منها تتكون من مجموعة فقرات، والشكل (6) يعرض مؤشرات جودة المطابقة وفقاً لمعادلة النمذجة الهيكلية لأبعاد وفقرات أستدامة المنظمات.



الشكل (6) نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لمتغير أستدامة المنظمات وابعاده وبعد مراجعة المؤشرات ضمن النموذج في الشكل اعلاه يتضح بان المؤشرات ضعيفة بالإضافة الى ان قيمة مؤشر متوسط مربع الخطأ (RMSEA) كانت غير مقبولة حيث كانت قيمتها اكبر من الحد المسموح به اي ان قيمتها اكبر من (0.08) ومن هنا نستنتج : ان النموذج غير مقبول وذلك لانه لم يحقق الصدق البنائي للمقياس (شروط جودة المطابقة)

ومن هنا لابد من القيام بالتعديلات المطلوبة على النموذج وبحسب توصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices) وتتضمن توصيات هذا الدليل أما حذف الفقرات ذات التباين المشترك المرتفع ضمن النموذج أو تعديلها، وبعد هذا الاجراء يكون النموذج النهائي بعد التعديل كما في الشكل التالي:



الشكل (7) النموذج المعدل لمتغير أستدامة المنظمات وابعاده

وبحسب مؤشرات جودة أو حسن المطابقة (Goodness of Fit) المستخرجة والموضحة في الشكل (7)، يتضح بان النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة أو حسن المطابقة حيث حققت شروط القبول:

الجانب الميداني

- علاقات التأثير المباشر

(١) اختبار علاقات التأثير بين التجديد الاستراتيجي وأستدامة المنظمات سيتم ضمن هذا المحور اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات وفقاً للفرضية الأولى والتي تنص على:

(H₁): يوجد تأثير ذي دلالة أحصائية للتجديد الإستراتيجي (بإبعاده مجتمعة) في أستدامة المنظمات (بإبعادهما مجتمعة) في الشركة المبحوثة.

وعكست القيم الواردة في الجدول (2) والذي يبين الآتي:

(١) حقق بعد الجو المغامر أثراً ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (1.828)، في حين كانت قيمة (β) (0.509)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في هذا البعد يحدث تغييراً مقداره (0.509) في بعد أستدامة المنظمات، وانه يفسر (46.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.463). وتكون المعادلة الانحدارية كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

$$Y = 1.828 + 0.509 X_1$$

(١) اظهر بعد المعرفة والتوعية أثراً ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (1.705)، في حين كانت قيمة (β) (0.551)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في هذا البعد يحدث تغييراً مقداره (0.551) في بعد أستدامة المنظمات، وانه يفسر (52%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.520). وتكون المعادلة الانحدارية كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2$$

$$Y = 1.705 + 0.551 X_2$$

(١) حقق بعد التنوع في الاستقطاب أثراً ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (1.677)، في حين كانت قيمة (β) (0.564)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في هذا البعد يحدث تغييراً مقداره (0.564) في بعد أستدامة المنظمات، وانه يفسر (56%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.560). وتكون المعادلة الانحدارية كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta_3 X_3$$

$$Y = 1.677 + 0.564 X_3$$

(٢) اشارت النتائج الى ان بعد التجديد الاستراتيجي له أثراً ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.284)، في حين كانت قيمة (β) (0.919)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في هذا البعد يحدث تغييراً مقداره (0.919) في بعد أستدامة المنظمات، وانه يفسر

(87.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.872$). وتكون المعادلة الانحدارية كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 0.284 + 0.919 X$$

الجدول (2) علاقات التأثير بين المتغيرات

المتغير	المؤشرات	أستدامة المنظمات
الجو المغامر	F-Cal	100.67
	P	0.000
	R2	0.463
	α	1.828
	β	0.509
المعرفة والتوعية	F-Cal	126.66
	P	0.000
	R2	0.520
	α	1.705
	β	0.551
التنوع في الاستقطاب	F-Cal	149.01
	P	0.000
	R2	0.560
	α	1.677
	β	0.564
التجديد الاستراتيجي	F-Cal	800.05
	P	0.000
	R2	0.872
	α	0.284
	β	0.919

وعلى مستوى الابعاد مجتمعة تشير المؤشرات التحليلية في الجدول (2) والشكل (7) الى أن الابعاد كان لها تأثيراً معنوياً في (أستدامة المنظمات)، وكان تأثير معنوي ضمن نموذج الانحدار المتعدد وبالاعتماد على قيمة (P) و (F)، وان القدرة التفسيرية للنموذج بلغت (88%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.888$).

الجدول (3) خلاصة نتائج التحليل لأثر التجديد الاستراتيجي مجتمعة في أستدامة المنظمات

المتغيرات	α	β	R2	F	P
الجو المغامر	0.270	0.304	0.880	280.72	0.000
المعرفة والتوعية		0.249			
التنوع في الاستقطاب		0.371			

وعلى ضوء المؤشرات السابقة يتضح أن جميع ابعاد التجديد الاستراتيجي كان لها أثرا معنويا جوهريا في أستدامة المنظمات وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى .
(٢) أختبار علاقات التأثير بين الثقافة الإستراتيجية وأستدامة المنظمات:
سيتم ضمن هذا المحور اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات وحسب الفرضي الثانية والتي تنص على :

(H₂): يوجد تأثير ذي دلالة أحصائية للثقافة الإستراتيجية (بإبعادها مجتمعة) في أستدامة المنظمات (بإبعادها مجتمعة) في الشركة المبحوثة.
والتي يمكن أن نبين النتائج ضمن الجدول (7) وكالاتي :

(١) حقق بعد البعد الجغرافي أثرا ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (3.383)، في حين كانت قيمة (β) (0.138)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في هذا البعد يحدث تغييراً مقداره (0.138) في بعد أستدامة المنظمات، وانه يفسر (5.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.059). وتكون المعادلة الانحدارية كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta_1 M1$$

$$Y = 3.383 + 0.138 M1$$

(١) لم يظهر بعد البعد التاريخي أثرا ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05).

(٢) حقق بعد البعد السياسي أثرا ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (1.092)، في حين كانت قيمة (β) (0.693)، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في هذا البعد يحدث تغييراً مقداره (0.693) في بعد أستدامة المنظمات، وانه يفسر (41.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.416). وتكون المعادلة الانحدارية كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta_3 M3$$

$$Y = 1.092 + 0.693 M3$$

(١) اشارت النتائج الى ان بعد القيم والمعتقدات الجوهرية له أثرا ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (1.572)، في حين كانت قيمة (β) (0.597) ، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في هذا البعد يحدث تغييراً مقداره (0.597) في بعد أستدامة المنظمات، وانه يفسر (49.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²=0.499). وتكون المعادلة الانحدارية كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta_4 M4$$

$$Y = 1.572 + 0.597 M4$$

(١) اشارت النتائج الى ان بعد الثقافة الإستراتيجية له أثرا ذو دلالة معنوية في بعد أستدامة المنظمات، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (P ≤ 0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (1.751)، في حين كانت قيمة (β) (0.596) ، وهذا يعني أن تغييراً مقداره (1) في هذا البعد يحدث تغييراً مقداره (0.596) في بعد أستدامة المنظمات، وانه يفسر

(30.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.309$). وتكون المعادلة الانحدارية كالاتي :

$$Y = \alpha + \beta M$$

$$Y = 1.751 + 0.596 M$$

الجدول (4) علاقات التأثير بين المتغيرات

المتغير	المؤشرات	أستدامة المنظمات
البعد الجغرافي	F-Cal	7.365
	P	0.008
	R2	0.059
	α	3.383
	β	0.138
البعد التاريخي	F-Cal	1.704
	P	0.194
	R2	0.014
	α	3.602
	β	0.069
البعد السياسي	F-Cal	83.466
	P	0.000
	R2	0.416
	α	1.092
	β	0.693
القيم والمعتقدات الجوهرية	F-Cal	116.310
	P	0.000
	R2	0.499
	α	1.572
	β	0.597
الثقافة الإستراتيجية	F-Cal	52.286
	P	0.000
	R2	0.309
	α	1.751
	β	0.596

وعلى مستوى الأبعاد مجتمعة تشير المؤشرات التحليلية في الجدول (4) والشكل (7) الى أن الأبعاد كان لها تأثيراً معنوياً في (أستدامة المنظمات)، وكان تأثير معنوي ضمن نموذج الانحدار المتعدد وبالاعتماد على قيمة (P) و (F) باستثناء (البعد التاريخي) الذي كان غير معنوي، وان القدرة

التفسيرية للنموذج بلغت (88%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (أستدامة المنظمات) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.888$).

الجدول (5) خلاصة نتائج التحليل لأثر التجديد الاستراتيجي مجتمعة في أستدامة المنظمات

المتغيرات	α	β	R2	F	P
البعد الجغرافي	0.903	0.063	0.563	36.694	0.014
البعد التاريخي		0.019			0.605
البعد السياسي		0.339			0.000
القيم والمعتقدات الجوهرية		0.458			0.000

وعلى ضوء المؤشرات السابقة يتضح أن جميع ابعاد التجديد الاستراتيجي كان لها أثرا معنويا جوهريا في أستدامة المنظمات وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.

ثالثاً: علاقات التأثير التفاعلي:

توجد علاقة التعديل او التفاعلية (Moderation) عندما تكون هنالك علاقة بين متغيرين مستقل ومعتمد، وان هذه العلاقة تتغير بالاعتماد على متغير ثالث يطلق عليه (Z) او (M)، ويشير عدد من الكتاب والباحثين ومنهم (Jaccard & Turrisi, 2003) (Aiken & West, 1991) الى ان العلاقة التفاعلية يتم تقديرها عن طريق استخدام التحليل الهرمي (Hierarchical multiple regression) وذلك لاختبار معنوية التأثير في العلاقة ، وتكون الفرضيات التفاعلية كالآتي:

الفرضية ١ : هنالك تأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

الفرضية ٢ : هنالك تأثير للمتغير التفاعلي في المتغير المعتمد.

الفرضية ٣ : هنالك تأثير للمتغير التفاعلي في العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

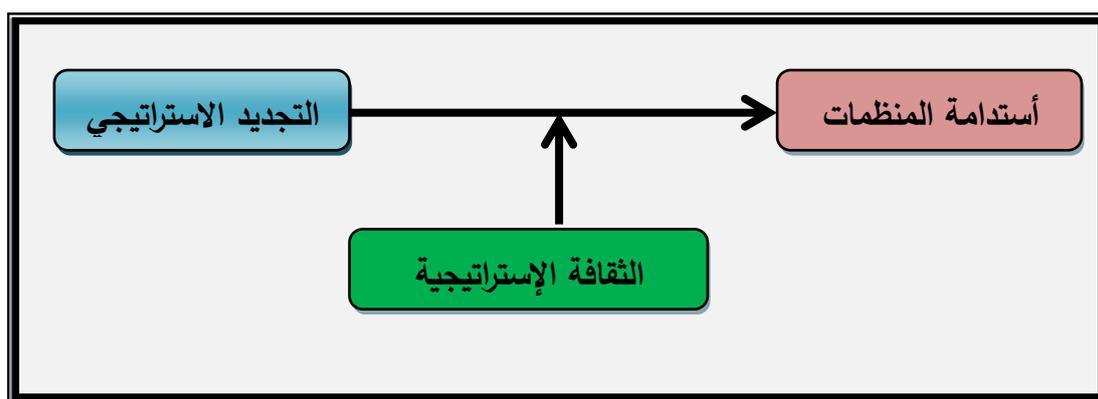
ومن هنا يتم اختبار التفاعل في حالة ان الفرضية الثالثة معنوية والفرضية الثانية والاولى غير معنوية، واذا كانت الفرضية الاولى غير معنوية يكون هنالك تفاعل تام (complete moderation)، واذا كانت الفرضية الاولى معنوية يكون هنالك تفاعل جزئي (partial moderation).

وتنص الفرضية على الآتي :

H_3 : يوجد تأثير تفاعلي معنوي لـ(الثقافة الإستراتيجية) في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي وأستدامة المنظمات.

من أجل اختبار هذه الفرضية يتم احتساب المعادلات الاتية :

Model 1	$Y = \alpha + \beta_1 X + e$ (التجديد الاستراتيجي) $\alpha + \beta_1$ = (أستدامة المنظمات)
Model 2	$Y = \alpha + \beta_2 M + e$ (الثقافة الإستراتيجية) $\alpha + \beta_2$ = (أستدامة المنظمات)
Model 3	$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 XM + e$ (الثقافة + (التجديد الاستراتيجي) $\alpha + \beta_1$ = (أستدامة المنظمات) (أستدامة المنظمات) (التجديد الاستراتيجي) β_3 + (الثقافة الإستراتيجية)



الشكل (٨) نموذج تأثير التجديد الاستراتيجي في أستدامة المنظمات بوجود الثقافة الإستراتيجية كمتغير تفاعلي

الجدول (6) خلاصة النماذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.763a	.582	.578	1.24856	.582	140.640	1	101	.000
2	.825b	.680	.674	1.09757	.098	30.699	1	100	.000
3	.833c	.693	.684	1.08022	.013	4.237	1	99	.042

X : التجديد الاستراتيجي ، M : الثقافة الإستراتيجية Y : أستدامة المنظمات

X, M, Moderator

الجدول (7) نتائج تحليل التباين للنماذج

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	219.242	1	219.242	140.640	.000 b
	Residual	157.448	101	1.559		
	Total	376.690	102			
2	Regression	256.225	2	128.112	106.347	.000 c
	Residual	120.466	100	1.205		
	Total	376.690	102			
3	Regression	261.169	3	87.056	74.606	.000 d
	Residual	115.522	99	1.167		
	Total	376.690	102			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X						
c. Predictors: (Constant), X, M						
d. Predictors: (Constant), X, M, Mderator						

الجدول (8) معاملات النموذج

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.750	.491		1.527	.130
	X	.311	.103	.271	2.622	.006
2	(Constant)	.081	.449		.181	.857
	X	.326	.111	.297	2.926	.004
	M	.571	.103	.562	5.541	.000
3	(Constant)	2.216	1.127		1.966	.052
	X	-.067-	.220	-.061-	-.306-	.760
	M	.219	.199	.216	1.102	.273
	Moderator	.839	.071	.763	11.859	.000

a. Dependent Variable: Y

ومن متابعة النماذج الثلاثة ضمن الجداول (6،7،8) لاختبار التأثير التفاعلي يتضح الاتي:

(١) في النموذج الاول بلغت قيمة (بيتا) (0.311) وبدلالة معنوية تبعا لقيمة (P-value)، وهذا يعني بان هنالك تأثير للتجديد الاستراتيجي في أستدامة المنظمات، وان التجديد الاستراتيجي تفسر (58.2%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد أستدامة المنظمات .

(٢) في النموذج الثاني يتضح ان هنالك تأثير لـ(الثقافة الإستراتيجية) العمل في أستدامة المنظمات (مع ثبات التأثير لمتغير التجديد الاستراتيجي) ، من خلال متابعة قيمة (بيتا) التي بلغت (0.571) والتي كانت بدلالة معنوية تبعا لقيمة (P-value) ، كما وان أستدامة المنظمات تفسر نسبة (68%) من التباين في المتغير المعتمد .

(٣) هنالك تأثير تفاعلي وبدلالة معنوية لـ(الثقافة الإستراتيجية) العمل في العلاقة بين التجديد الاستراتيجي واستدامة المنظمات، حيث كانت قيمة (بيتا) (0.839) وبدلالة معنوية تبعا لقيمة (P-value)، كما وان تأثير المتغير التفاعلي قد احدث تغييرا مقداره (13%) زيادة في قيمة التباين، حيث كانت قيمة (R²=0.582) ، قبل ادخال المتغير التفاعلي الى النموذج، واصبحت قيمته (R²=0.693) بعد ادخال المتغير التفاعلي الى النموذج.

وفي النموذج الثالث اتضح بان الفرضية الاولى والثانية معنوية وهذا يشير الى ان هنالك تفاعل جزئي (**partial moderation**) ، وهنا فان التأثير التفاعلي المتمثل بالثقافة الاستراتيجية قد ساهم بإيجابية في تحقيق زيادة في التأثير في استدامة المنظمات، ومن هنا فان فرضية التأثير التفاعلي قد تحققت، اي ان هنالك تأثير تفاعلي للتجديد الاستراتيجي في استدامة المنظمات من خلال الدور التفاعلي للثقافة الاستراتيجية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

(١) عندما ترغب الشركة بتغيير مسارها في العمل فإن ذلك يتطلب منها تحقيق أمر ضروري يتمثل بالتوافق الإستراتيجي بين الشركة وبيئتها.

(٢) اتضحت قوة المتغيرات المختارة في البحث أبعاد الثقافة الإستراتيجية، مع التجديد الإستراتيجي، واستدامة المنظمة والأمر الذي يعني إمكانية التعويل عليها في القياس والاستنباط، استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين أبعاد المتغيرات، وهذا يدل على إن التجديد الإستراتيجي له دور كبير في تنشئة الثقافة الإستراتيجية في بيئة العمل.

(٣) تعاني معظم الشركات الصناعية العراقية من ندرة الدراسات والبحوث المتعلقة بالمتغيرات الإدارية المعاصرة، وهذه الندرة في دراسة المتغيرات المعاصرة ومنها متغيرات (التجديد الإستراتيجي، الثقافة الإستراتيجية)، تمثل مشكلة بحد ذاتها، لأنه يعني حرمان الشركات الصناعية العراقية من الإفادة من معطياتها ودورها في تحقيق الاستدامة.

(٤) يعدُّ التعامل مع الاستدامة أمراً صعباً بسبب اتساع المفهوم نفسه فأحد الانتقادات الموجهة للاستدامة هو أن (الاستدامة تعني العشوائية) أو الكيفية، وبهذا فيمكن اعتبار أن كل نشاطات وأعمال المنظمة داخله ضمن هذا الإطار.

(٥) أن الأعمال المستدامة هي بمثابة التزام الممارسات التجارية المستدامة بيئياً، مثل تجديد الطاقة، ومنتجات إعادة التدوير، والمباني الخضراء، والاستثمار الأخضر واستخدام الموارد بكفاءة. وتركز هذه الشهادة على المدى القصير في القيادة في عالم الأعمال المستدامة على الممارسات التجارية المستدامة لتشمل إستراتيجيات التسويق والأعمال التي تعزز الأعمال الخضراء.

(٦) الثقافة الإستراتيجية هي المحرك الرئيس لجعل الشركة تعمل بشكل مستقبلي لضمان البقاء لها في ظل حالات عدم التأكد.

ثانياً: التوصيات :

(١) يوصي البحث الحالي بضرورة طرح مبادرات التجديد الإستراتيجي من قبل الشركة عينة الدراسة وعلى المدى الطويل، والتي تشمل كافة الإجراءات مثل البدء في عمل جديد، وطرح منتجات أو خدمات جديدة وتقنيات وأنشطة، ودخول أسواق جديدة أو مناطق جغرافية جديدة.

(٢) ضرورة تعزيز الإدارة العليا في شركة معمل السمنت بعناصر جديدة تتسم بقدرات عالية في مجال الثقافة الإستراتيجية والتجديد الإستراتيجي والاستدامة، نظراً للضعف الواضح في هذا المجال بين العاملين.

٣) ضرورة توافر خصائص أساسية منتخبة لبناء (المنظمة المستدامة)، وذلك من أجل خلق مواجه مثالية لعدم التأكد في العالم الديناميكي، والسريع التغيير، وهذه الخصائص تتمثل بالترابط الذي يتطلب من المديرين اعتماد مدخل معتمد على النظم بأسلوب مبدع وذكي ضمن المحيط الكلي، والالتزام ببناء منظور شمولي ملتزم بتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، والتوصل إلى صيغة العمل الجمعي، والثقافة التي تتطلب من المديرين الكبار والتنفيذيين امتلاك مناظير متعددة والتي تصف العقلية العالمية مع الاهتمام لتنوع الثقافات والأسواق، والقابليات التي تشمل: "القيادة والتعلم ودعم أصحاب المصالح والإبداع" وتعدُّ القابليات المذكورة أساسية لأنها تسمح للمديرين والموظفين بالتكيف، والتكامل والإبحار ضمن البيئة العالمية شديدة التعقيد.

المصادر

- [1] Bedi, Preeti,& Lakra, Poonam,& Gupta, Ekanshi,(2014) " Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st Century Organizations" , IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 4. Ver. (pp 102-107).
- [2] Raderbauer,Marita,(2011) " The Importance of Sustainable Business Practices in the Viennese Accommodation Industry" , to the University of Exeter, as a thesis for the degree of Master of Sciences.
- [3] Agarwal, Rajshree,& E. Helfat, Constance,(2009) "Strategic Renewal of Organizations",Organization Science,Vol. (20), No(2), (pp. 281–293).
- [4] Alimadadi, Najmeh,&Aghaziarati, Mahdi,(2014) "Organizational learning: a window toward strategic renewal (Saipa Industrial Group)", Applied mathematics in Engineering, Management and Technology (2), (389-401).
- [5] Baer, Markus,(2012) " Putting Creativity To Work: The Implementation Of Creative Ideas In Organizations", Academy Of Management Journal, (2), Vol. (55), No. (5), (1102–1119).
- [6] Balkefors, Hanna,& Björklund, Elin,& Carlquist, Anna,(2015)" The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia " , Bachelor's Thesis within Business Administration, Jönköping University.
- [7] Ballinger, Catrin ,(2011) " HR role in embedding a responsible approach to business", CIPD Impact Magazine, (37).
- [8] Bauer, Talya N., & Erdogan, Berrin,& Taylor, Sully,(2012) " Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organizations: Recruitment and Onboarding " , Business Administration Faculty Publications and Presentations.
- [9]Chandran, Daniel,& Raman, Kavitha,(2009) " Awareness and Problems in Implementing Knowledge Management Systems in Medium Sized Business Organizations in Malaysia" , Kamla-Raj ,Soc Sci, 19(2): (155-161).
- [10] Deadline, Submission,(2018) " Sustainable Development For A Better World: Contributions Of Leadership, Management And Organizations" , Academy Of Management Discoveries, Vol. 3, No. 1, (106–109).
- [11] Degaut, Marcos,(2016) "Brazil's Military Modernization: Is a New Strategic Culture Emerging?", Political Science Department, University of Central Florida, Volume 1, Issue 3,(Pp.259-284).
- [12] Dislers, Davis,& Kesküla, Grete,& Kostadinova, Mila,(2016) " Strategic Renewal: Implications on Competitive Advantage" , BACHELOR Thesis Within: Business Administration, Jönköping University.

- [13] Dislers, Davis, & Keskülä, Grete, & Kostadinova, Mila, (2016) " Strategic Renewal: Implications on Competitive Advantage", Bachelor Thesis in Business Administration 15 ECTS.
- [14] Elsaid, Abdel Moneim, (2012) " The Effects of Cross Cultural Work Force Diversity on Employee Performance in Egyptian Pharmaceutical Organizations" , Business and Management Research Vol. (1), No. (4).
- [15] Feldman, Maryann P., (2003) " The Internet Revolution and the Geography of Innovation ", Forthcoming in the International Social Sciences Review Journal.
- [16] Gorenak, Mitja, & Košir, Suzana, (2012) " The Importance Of Organizational Values For Organization", Management , Knowledge And Learning, International Conference.
- [17] Jurigová, Zuzana, & Tučková, Zuzana, & Kuncová, Martina, (2016) " Economic Sustainability As A Future Phenomenon: Moving Towards A Sustainable Hotel Industry", Journal Of Security And Sustainability Issues, Volume (6), Number (1).
- [18] Liebowitz, Jay, (2010) "The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture" , Journal of Sustainable Development Vol. (3), No. (4).
- [19] Martínez, Francisco J. Sáez, & Moreno, Ángela González, (2011) " Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach", Journal of Management and Strategy Vol. (2), No. (4).
- [20] McDonough, David S., (2011) " Grand Strategy, Culture, And Strategic Choice: A Review ", Ournal Of Military And Strategic Studies, Volume (13), ISSUE (4).
- [21] Nazari, Marzieh zare, & shahdadnejad, najmeh (2011) " Barriers to creativity and innovation in the organization`s management" , International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR Vol. (25).
- [22] Nejad, Bahareh Azizi, & Abbaszadeh, Mohammad Seiied, & Hassani, Mohammad, (2011) "Organizational Political Tactics in Universities", Higher Education Studies Vol. (1), No. (2).
- [23] Omisore, Bernard Oladosu, (2014) " The Influence of Power and Politics in Organizations", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (4), No. (7).
- [24] Peeters, Jef, (2012) " Sustainable Development: A Mission For Social Work ? A Normative Approach", Journal Of Social Intervention: Theory And Practice – 2012- Volume 21, Issue 2, (Pp. 5-22).
- [25] Rajes, Martin, (2013) " A Behavioral Theory of Strategic Renewal: The Impact of Performance Feedback and Organizational Learning on strategic Renewal Actions" , Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management.
- [26] Ricardo, Rivera, (2015) " Organizational Self-Awareness Is The Key To Knowledge Superiority" , Master Of Science In Systems Engineering Management From The Naval Postgraduate School.
- [27] Shafiq, Mashal Ahmed & Saima, (2014) " The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector", Global Journals Inc. Volume (14) Issue (3) Version (1.0).
- [28] Smith, Stephen B., (2009) " The Geographic Origins of Strategic Culture", Khazar Journal of Humanities and Social Sciences, (Pp. 41-54).
- [29] Wales, Terry, (2013) " Organizational Sustainability: What Is It, And Why Does It Matter?", Review Of Enterprise And Management Studies Vol. (1), No. (1).

- [30] Xiaoming, Cui,& Junchen, Hu,(2012) " A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance" , International Journal of Business Administration Vol. (3), No.(2).
- [31] Zaman, Rashed Uz,(2017) " Strategic Culture: A "Cultural" Understanding Of War",Journal Comparative Strategy, ISSN: 0149-5933 (Print) 1521-0448 (Online).
- [32] Colombo, Gianluca,&Gazzola, Patrizia,(2013) "Aesthetics AndEthics Of The Sustainable Organizations" ,European Scientific Journal December 2013 /SPECIAL/ Edition Vol.(2), ISSN:(1857 – 7881) (Print) E – ISSN(1857- 7431).
- [33] Jamison,Andrew,(2003) "The making of green knowledge: thecontribution from activism "Journal Elsevier Science Ltd. All rights reserved,Volume (35), (Pp.703- 716).
- [34] Leon, Ramona-Diana,(2013) "From the Sustainable Organization to Sustainable Knowledge-Based Organization" ,Economic Insights – Trends and Challenges, Vol. II (LXV),No. (2).
- [35] Mohrman ,Susan Albers,& Lawler, Edward E.,(2014) "Designing organizations for sustainable effectiveness ",Journal Emerald Lnsight of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. (1), Iss (1), (pp. 14 – 34).
- [36] Puntteney,,Deborah L.,(20٠0) "A Guide to Building SustainableOrganizations from the Inside Out "Ph.D. The Asset-Based Community Development Institute School of Education and Social Policy Northwestern University.
- [37] Tsai, Meng-Shan,& Tsai, Meng-Chen,& Chang, Chi-Cheng,(2013) "The Direct and Indirect Factors on Affecting Organizational Sustainability", Journal of Management and Sustainability; Vol. (3), No. (4).
- [38] Russell, A. Moore,(1998) "Strategic Culture--How It Affects Strategic "Outputs" " Thesis, CSC. www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a525913.pdf.

