



دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية

أ.م.د. ليث شاكر محسن

الباحث سلام عبد الكريم عبد الله

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(G\).20133](https://doi.org/10.36322/jksc.176(G).20133)

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في شركة فيض القسيم التابعة للعتبة العلوية المقدسة في محافظة النجف الأشرف، إذ استخدم الباحث متغيرين رئيسين هما المتغير المستقل، وهو الرقابة التنظيمية وأبعادها المتمثلة بـ(الاستجابة، المقدرة، المرونة، السرعة، والمنافسة)، أما المتغير المعتمد فهو الاستدامة الاستراتيجية، وأبعادها المتمثلة بـ(التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي، والتوجه الاقتصادي)، لتعكس تلك المتغيرات طبيعة فرضيات البحث الخاصة بالارتباط والتأثير، إذ استخدم في البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم توزيع (70) استمارة على عينة البحث(القيادات الادارية والفنية) من أصل مجتمع البحث البالغ (311)، وتم استلام (66) استمارة جاهزة لغرض التحليل الإحصائي لتمثيل العينة بالكامل، واستعملت عدداً من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل الجانب العملي للبحث كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتحليل العاملي التوكيدي، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد وتم تحليلها من خلال البرامج الإحصائية (SPSS V.26 , Smart PLS V.4.0.8.4)، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات ومنها هنالك تقبل واضح من قبل القيادات في شركة فيض القسيم بخصوص مدى توافر الرقابة التنظيمية





والتي تسهم في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في الشركة، فضلاً عن توصل الباحث لمجموعة من التوصيات كان من أهمها، ضرورة توجه الإدارة العليا في الشركة لتشكيل فرق عمل من القادة والمختصين تقوم بإجراء ندوات ومحاضرات تثقيفية بخصوص المرونة والسرعة والاستجابة والمقدرة والمنافسة في شركة فيض القسيم وعرسها بما ينسجم مع الواقع الإداري والفني والتنظيمي والاجتماعي، وأن تبدأ بالتحول على نطاق صغير في مجالات محددة لتحقيق الاستدامة الاستراتيجية لأنه من الأهمية التعلم بمكان من خلال العمل وتقييم التقدم المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة.

الكلمات الرئيسية للبحث: الرقابة التنظيمية، الاستدامة الاستراتيجية، شركة فيض القسيم.

The role of organizational agility in achieving strategic sustainability

Prof. Dr. Laith Shaker Mohsen

Researcher Salam Abdul Karim Abdullah

University of Kufa / College of Administration and Economics

Abstract:

This research aims to identify the role of Organizational agility in achieving strategic sustainability in the company of Fayd al-Qesim in the province of Najaf, as the The researcher used two main variables: the independent variable which is Organizational agility and its dimensions (response, ability, flexibility, and speed, Competition), And the variable adopted is Strategic Sustainability and its dimensions (Environmental orientation, Social orientation, Economic





orientation), These variables reflect the nature of the search hypotheses of correlation and effect. The survey questionnaire was used as the main tool for collecting research data. The questionnaire was distributed to 70 the leaders in the company of Fayd al-Qesim of the research community(311), And received (66) form valid for statistical analysis A number of tools and methods statistical were used to analyze the practical aspect of research such as arithmetic mean and standard deviation, And analysis barametric Confirmation And the Pearson correlation coefficient and the simple and multiple regression coefficient were analyzed by statistical programs (Smart PLS V.4.0.8.4 , SPSS V.26)

The research reached a number of conclusions, including there is a clear acceptance by the leaders of in the company of Fayd al-Qasim regarding the availability of organizational agility that contributes to achieving strategic sustainability in the company, as well as reaching a set of recommendations, the most important of which was the importance of the direction of senior management in the company to form teams of leaders and specialists conduct educational seminars and lectures regarding flexibility, speed, response, ability and competition in Fayd Al-Qasim Company and implant them in line with the administrative, technical, organizational and social reality. And to begin





transformation on a small scale in specific areas to achieve strategic sustainability because it is important to learn through work and evaluate continuous progress and adapt to changing circumstances,

Keywords: Organizational agility, strategic sustainability, Fayd Al-Qasim Company.

المبحث الاول منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة البحث

بيان مشكلة هذا البحث هو أن الشركات ومنها شركة فيض القسيم قد تفتقر إلى الرشاقة التنظيمية, التي ستساعدهم على تحسين الأداء ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأنشطة الرشيقة في مختلف المجالات والاستجابة السريعة لتعزيز الأنشطة الاستباقية والإبداعية لتحقيق الاستدامة الاستراتيجية في شركة فيض القسيم، التي تقدم مجموعة متنوعة من السلع والخدمات للزبائن والمجتمع.

ينعكس بيان مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الرشاقة التنظيمية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في شركة فيض القسيم, مما يؤدي لزيادة قدرة

ثانياً: تساؤلات البحث

هنالك مجموعة من الاسئلة البحثية (Research Questions) التي يريد الباحث تقديم إجابة اليها بالاعتماد على الادبيات المعرفية السابقة والتجريبية القادمة للبحث، والسؤال الرئيسي هو هل أعضاء عينة البحث يفهمون ويدركون أهمية الرشاقة التنظيمية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية للشركات؟ حيث تثار الاسئلة الفرعية الآتية:





١- ما مدى توافر ابعاد الرشاقة التنظيمية في الشركة من وجهة نظر القيادات الادارية والفنية عينة البحث؟
٢- ما مدى توافر ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في الشركة من وجهة نظر القيادات الادارية والفنية عينة البحث؟

٣- هل هناك علاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية في الشركة؟

٤- هل تؤثر ابعاد الرشاقة التنظيمية في الاستدامة الاستراتيجية في الشركة؟

ثالثاً: اهداف البحث

لغرض الإجابة عن الأسئلة البحثية تناول هذا البحث مجموعة من الأهداف على النحو الآتي:

١- التعرف على مدى توافر الرشاقة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستجابة والمقدرة، والمرونة، والسرعة والمنافسة في شركة فيض القسيم من وجهة نظر القيادات الادارية والفنية عينة البحث؟
٢- التعرف على مستوى الاهتمام بالاستدامة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة في (التوجه البيئي والتوجه الاجتماعي و التوجه الاقتصادي) في شركة فيض القسيم من وجهة نظر القيادات الادارية والفنية عينة البحث؟

٣- اختبار علاقات الارتباط بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها مع الاستدامة الاستراتيجية وأبعادها في شركة فيض القسيم؟

٤- اختبار علاقات التأثير بين الرشاقة التنظيمية وأبعادها في الاستدامة الاستراتيجية وأبعادها في شركة فيض القسيم؟





رابعاً: مخطط البحث الفرضي

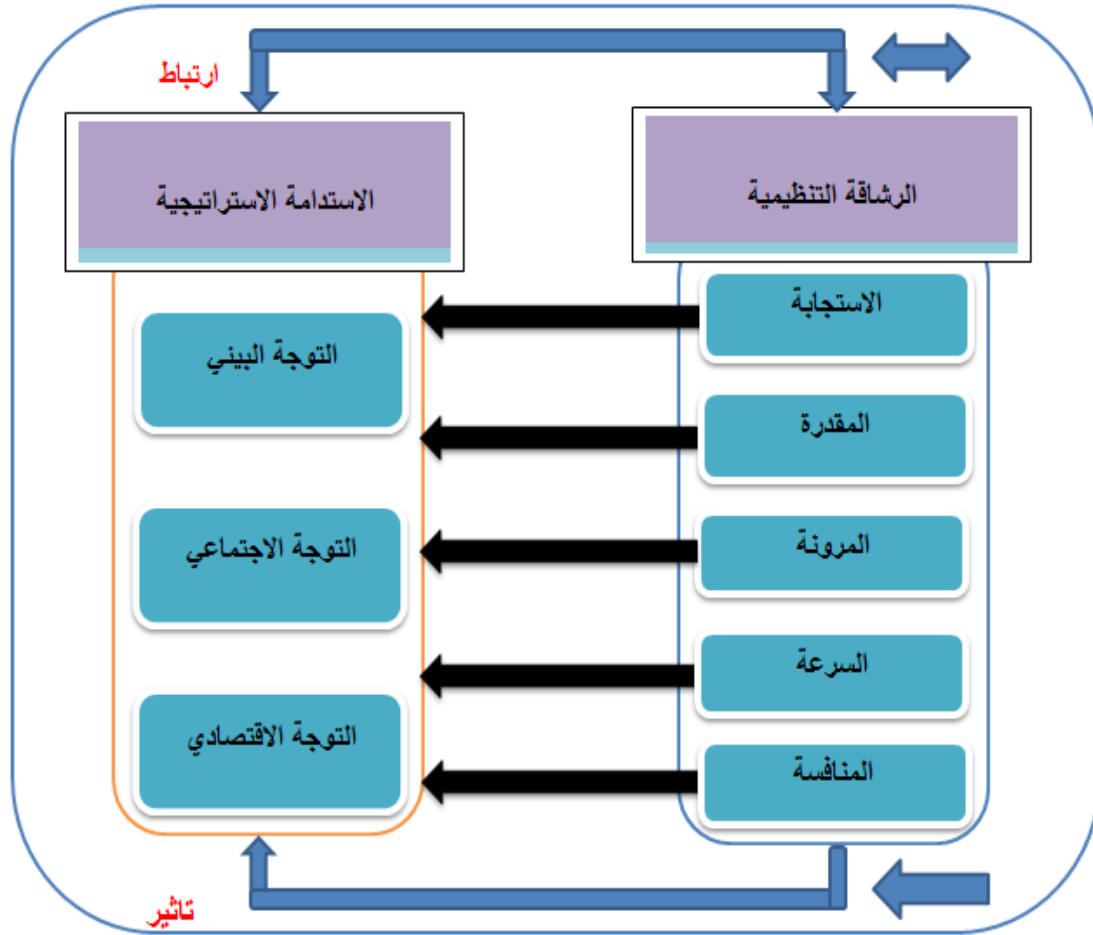
يتكون مخطط البحث الفرضي من متغيرين رئيسيين هما (الرشاقة التنظيمية, الاستدامة الاستراتيجية) يمكن توضيح كل منهما كما بالشكل(1):

١- الرشاقة التنظيمية: وهو المتغير المستقل (التفسيري) وابعادها هي (الاستجابة, المقدرة, المرونة, السرعة, والمنافسة)

٢- الاستدامة الاستراتيجية: وهو المتغير المعتمد (التابع) وابعادها هي (التوجه البيئي, التوجه الاجتماعي, والتوجه الاقتصادي).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الباحث.



خامساً: فرضيات البحث

يعالج هذا البحث المشكلة من خلال الفرضيات الآتي:

١,٦,١,١: الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية. وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستجابة والاستدامة الاستراتيجية وأبعادها.

ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرّة والاستدامة الاستراتيجية وأبعادها.

ج- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والاستدامة الاستراتيجية وأبعادها.

د- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السرعة والاستدامة الاستراتيجية وأبعادها.

هـ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنافسة والاستدامة الاستراتيجية وأبعادها.

٢,٦,١,١: الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقه تأثير معنوية للرشاقة التنظيمية على الاستدامة الاستراتيجية. وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

أ- لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للاستجابة في الاستدامة الاستراتيجية.

ب- لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للمقدرة في الاستدامة الاستراتيجية.

ج- لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للمرونة في الاستدامة الاستراتيجية.

د- لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للسرعة في الاستدامة الاستراتيجية.

هـ- لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية للمنافسة في الاستدامة الاستراتيجية.





سادساً: مقاييس البحث

تم اعتماد مقاييس الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة، حيث يتم قياس الرشاقة التنظيمية واتجاه الاستدامة الاستراتيجية بناءً على الدراسات الموضحة في الجدول (1) في أدناه،

الجدول (1) مقاييس الدراسة

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات
1- (Kortian Viken, 2015) 2- (Hussein et al. 2021). 3- (Chamanifard, Raheleh et al. , 2015).	3	الاستجابة	الرشاقة التنظيمية
	5	المقدرة	
	3	المرونة	
	3	السرعة	
	5	المنافسة	
1- (Korosh & Kamaledin, 2017) 2- (Abdullahi, Muhammad Auwal et al., 2018)	5	التوجه البيئي	الاستدامة الاستراتيجية
	5	التوجه الاجتماعي	
	5	التوجه الاقتصادي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات في اعلاه.

سابعاً: ادوات جمع البيانات

قام الباحث بعدد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي الشركة لغرض الحصول على الموافقات الاصولية بغية تطبيق الدراسة في الشركة, وكذلك المساعدة في تنظيم الاستبانة وعددها وعملية التوزيع وتحديد الفترة اللازمة لملئها وجمعها.

وتمثل الاستبانة الاداة الاساسية لجمع بيانات الدراسة اللازمة للتحليل الاحصائي, وتتكون من جزأين أساسيين:-





❖ الجزء الأول: ويضم بيانات عامة لبعض متغيرات الديموغرافية لعينة البحث وتحتوي على: (الجنس, العمر, مستوى التعليم, المنصب الوظيفي, عدد سنوات الوظيفة).

❖ الجزء الثاني: ويضم (34) فقرة ذات إجابات مقيدة تخص متغيرات البحث, وتتضمن محورين:-

✚ المحور الأول: يتكون من (19) فقرة خاصة بالرشاقة التنظيمية.

✚ المحور الثاني: يتكون من (15) فقرة خاصة بالاستدامة الاستراتيجية.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

بلغ عدد القيادات الادارية والفنية في الشركة المبحوثة (٧٠), وتم توزيع (٧٠) استبانة على عينة البحث المقصودة في الشركة وتم استرجاع (٦٦) صالحة للتحليل الإحصائي, جرى اختيار مجتمع البحث في شركة فيض القسم التابعة للعبة العلوية المقدسة في محافظة النجف الاشرف, فقد اختار الباحث القيادات الادارية والفنية عينة البحث البالغ عددهم (٧٠) من العاملين في شركة فيض القسم(مكان الدراسة) في محافظة النجف الاشرف. وتم توزيع (٧٠) استبانة على عينة البحث المقصودة في الشركة وتم استرجاع (٦٦) صالحة للتحليل الإحصائي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية

اولاً- مفهوم الرشاقة التنظيمية

تم تقديم مفهوم الرشاقة كمصطلح في وقت مبكر من عام ١٩٩١ من قبل لجنة في معهد Iaccocca في المشروع الذي قاده روجر ناجل، مدير العمليات في جامعة Lehigh (في بنسلفانيا) (Mann, 2014:PP24-25)، حيث صاغ أربعة باحثين في جامعة ليهاي مصطلح الرشاقة التنظيمية من تلك





الفترة فصاعداً، وتم اعتبار الرقابة التنظيمية عاملاً أساسياً لبقاء الشركات وقدرتها التنافسية Triaa et (al., 2016: 3).

الرقابة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التغيير، والفرص التي يمكن استغلالها على أساس التغييرات. المنظمة الرشيقية يمكنها التغيير والتكيف مع التغييرات البيئية مثل الاستراتيجيات الناجحة & Sazesh (Siadat, 2018: 1).

الرقابة التنظيمية هي القدرة على الاستجابة والتكيف مع منظمة أو تهديد قادم أو فرصة والذي يزيد التبادل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي، وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتميز بين البيئة التنظيمية ومجال النشاط، والحاجة إلى تلبية الطلبات الجديدة على الفور في المواقف، التي تهيمن فيها المنافسة العالية، وأن حاجة المنظمات لتكون رشيقاً من أجل الحفاظ على الاستمرارية التنظيمية، Doğan (& Baloğlu, 2018:100)

ويعرف الباحث الرقابة التنظيمية على انها سرعة الاستجابة والمرونة اللازمة التي تتمتع بها الشركة وقدرتها على استغلال التحديات البيئية كفرص للنمو والازدهار. ثانياً- انواع الرقابة التنظيمية

هناك نوعين من الرقابة التنظيمية وهما: رقابة إجراءات الاعمال التجارية و رقابة الاستجابة للسوق: (Heydari et al., 2020:37).

١- رقابة إجراءات الأعمال: تعد رقابة إجراءات الأعمال من الانواع الهامة للشركة، لانها تمثل مدى استخدام الشركات لعمليات الأعمال الداخلية الخاصة بها بسهولة وسرعة للتكيف في بيئة السوق المتغيرة. وإعادة تكوين قدرات الموارد، وكذلك العمليات التجارية.





٢- الرشاقة المستجيبة للسوق: يُعرف نوع آخر من الرشاقة التنظيمية بالرشاقة المستجيبة للسوق (MRA)، والتي تسلط الضوء على الحالة الذهنية التنافسية والموجهة نحو النمو لريادة الأعمال لنقل تطبيق القرارات الاستراتيجية في بيئات السوق غير المستقرة. تؤدي الرشاقة في استجابة السوق إلى المراقبة المستمرة والتحسين السريع للمنتجات والخدمات التنظيمية التي تستجيب لظروف العمل غير المؤكدة. ثالثاً- ابعاد الرشاقة التنظيمية

(Sharifi and Zhang) اقترحوا أربعة أبعاد للرشاقة التنظيمية (Kumkale, 2022: p45-46):

- ١- الاستجابة - Responsiveness : وهي القدرة على استشعار وتحديد التغييرات وإدراكها بسرعة، بشكل تفاعلي أو استباقي، والتعافي منها. القدرة على الاستفادة من التغييرات من خلال التفكير بسرعة.
- ٢- المقدرة - Competency: قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ونواياها. او قدرة المنظمات على الاستخدام الجيد للموارد الملموسة أو غير الملموسة، التي تمتلكها تلك المنظمة. وهي مجموعة القدرات الواسعة التي توفر الإنتاجية والفعالية للأنشطة.
- ٣- المرونة - Flexibility: تشير إلى القدرة على التكيف والتوافق، وهي القدرة على تحقيق الأهداف المختلفة وإطلاق عمليات مختلفة باستخدام المعدات والمرافق المتوفرة للعمل.
- ٤- السرعة - Quickness: تشير إلى القدرة على أداء المهام وتحقيق الأهداف والغايات في أقصر مدة زمنية ممكنة.





تم تلخيص عناصر كل من الابعاد المقاسة من(Zhang & Sharifi, 1999)في الجدول (2), (2)
(Nejatian & Zarei, 2013:

الجدول (2) تصنيف السمات الرشيقية	
العناصر	الابعاد (القدرات الرشيقية)
<ul style="list-style-type: none"> • استشعار التغييرات وإدراكها وتوقعها • رد فعل فوري للتغيرات من خلال إحداثها في النظام • التعافي من التغيير 	Responsiveness الاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> • الرؤية الاستراتيجية • التكنولوجيا المناسبة (الصلابة والليونة) • القدرة التكنولوجية الكافية • جودة المنتج / الخدمات • الفعالية من حيث التكلفة • ارتفاع معدل إدخال المنتجات الجديدة • إدارة التغيير • أهل العلم والكفاءة والقوى • كفاءة العمليات وفعاليتها (المرونة) • التعاون الداخلي والخارجي • اندماج 	Competency المقدرة
<ul style="list-style-type: none"> • مرونة حجم المنتج • نموذج المنتج / مرونة التكوين • المرونة التنظيمية والقضايا التنظيمية • مرونة الناس 	Flexibility المرونة
<ul style="list-style-type: none"> • وقت وصول المنتجات الجديدة إلى السوق • سرعة تسليم المنتجات والخدمات وحسن توقيتها • وقت تشغيل سريع 	Quickness السرعة

Source: Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?. Global Journal of Flexible Systems Management, 14(4), 241-253.





المنغير التابع الاستدامة الاستراتيجية

اولاً- مفهوم الاستدامة الاستراتيجية

وفقاً لباربيري (٢٠٠٧)، ظهر مفهوم الاستدامة الاستراتيجية في الأدبيات الاستراتيجية الأوسع (23

Stead and (Garza, 2013: 1996؛ Hart:1995؛ Shrivastava:1996؛ Stead and

(Stead:1995) حول العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة والمزايا التنافسية الأساسية لبورتر(١٩٨٥)

لقيادة التكلفة والتميز في السوق(Stead & Stead, 2008: 71)

لشرح مفهوم الاستدامة الاستراتيجية قدم (Pagell and Wu, 2009) اربعة جوانب لتوجه الاستدامة

الاستراتيجية (Korosh & Kamaledin, 2017: 5):

(أ) تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ،

(ب) الموقف المستدام تجاه الموارد التي يجب أن تكون متوافقة مع الأهداف الاجتماعية والبيئية (ج) يجب

أن يكون مفهوم الاستدامة موجوداً في جميع الخطابات والممارسات والقرارات التنظيمية

(د) قيم ومعتقدات الاستدامة التي يجب تنفيذها بطريقة حديثة في نموذج عمل المنظمات.

الاستدامة الاستراتيجية هي إدارة استراتيجية لتطوير المنتجات بطريقة أكثر استدامة، من خلال منظور

استدامة استراتيجي في عملية ابتكار منتجاتهم. (Hallstedt, et al., 2013: 278)

تشير الاستدامة الاستراتيجية الى إنشاء رؤية استراتيجية مؤطرة بمبادئ الاستدامة لتحديد الحلول الممكنة

التي يمكن أن تؤدي الى تطوير المنتجات المستدامة من الحاضر إلى المستقبل، (Schulte, et al.,

2020: 4)





ويعرف الباحث الاستدامة الاستراتيجية على انها قدرة الشركات على دمج ابعاد الاستدامة في استراتيجية الشركة, او استجابة استراتيجية الشركة لتطوير منتجات اكثر استدامة,

ثالثاً- ابعاد الاستدامة الاستراتيجية

يرى (Kuntasuwun, 2018: 107) ان بعض الشركات تتمتع باستدامة استراتيجية متشابهة في ثلاثة أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية,

١- البعد البيئي للاستدامة الاستراتيجية

يُشار إلى العوامل البيئية كمحرك لتنفيذ مبادرات الاستدامة الاستراتيجية, البيئة هي جوهر بُعد الاستدامة التي تمثل القدرة على حماية وإعادة إنتاج الموارد الطبيعية والحفاظ على الوظائف الأساسية للبيئة بمرور الوقت، والحد من الموارد غير المتجددة والتدهور المادي للطبيعة والعمليات الطبيعية, (Garza, : 30) 2013

البعد الاجتماعي للاستدامة الاستراتيجية:2-

يمثل البعد الثاني للاستدامة الاستراتيجية القدرة على توفير رفاهية المواطنين بالتوزيع المتساوي بين الطبقات المختلفة. وفقاً لـ (Guerci et al. 50), في هذا البعد يلعب أصحاب المصلحة دوراً مركزياً. الاستراتيجية الموجهة نحو الامتثال لها هدف واضح يتمثل في تضمين الأهداف التنظيمية والاجتماعية في نظام صنع القرار الاستراتيجي للأفراد (Hristov & Chirico, 2019: 7)

٣- البعد الاقتصادي للاستدامة الاستراتيجية

تولد استراتيجيات الاستدامة الاقتصادية نمواً اقتصادياً كبيراً للعمل، فضلاً عن تنمية مستدامة للأعمال التجارية والمجتمعية. استراتيجيات الاستدامة الاقتصادية هي الأكثر تكلفة ووسيلة فعالة لتشجيع الطاقة





المتجددة والتقنيات النظيفة، وحماية البيئة ومنع الآثار الضارة لطريقة تغير المناخ. نشير إلى الاقتصاد على أنه القدرة على خلق نمو دائم للمؤشرات الاقتصادية الرئيسية، ولتوليد الإيرادات وفرص العمل ، والحفاظ على السكان ، وتعزيز التفرد الإقليمي واستخدام الموارد بكفاءة (Hristov & Chirico ,) .

2019: 9

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي

اولا- التحليل الوصفي

لمعرفة مستوى توافر وانتشار المتغير المستقل وأبعاده في الشركة المبحوثة تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، وقد تم الاعتماد لهذا الغرض على أسلوب (Likert) خماسي الرتب على وفق الاوزان من أعلى وزن له (5) لحقل الاجابة (أوافق تماما) الى اقل وزن له والذي هو (1) لحقل الاجابة (لا أوافق تماما) وبينهما أوزان أخرى هي (2-3-4) للحقول (أوافق – محايد – لا أوافق) على التوالي، إذ إن كل فقرة وُعد يحصل على وسط حسابي افتراضي (3) فأكثر يعد مقبولا.

أ- التحليل الوصفي للمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية

تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات، ويستعرض الجدول (3) في أدناه النتائج التي تم التوصل اليها. إذ سيتم توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي على مستوى أبعاد و فقرات (الرشاقة التنظيمية).





جدول (3) التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة التنظيمية

الوزن المنوي	Std. Deviation	Mean	الفقرات	البعد
0.782	0.988	3.91	RQ1	الاستجابة
0.718	0.894	3.59	RQ2	
0.73	0.903	3.65	RQ3	
0.743	0.70	3.79	X1	المقدرة
0.734	0.917	3.67	CQ4	
0.722	0.943	3.61	CQ5	
0.724	0.957	3.62	CQ6	
0.73	0.832	3.65	CQ7	
0.746	0.953	3.73	CQ8	
0.7312	0.528	3.736	X2	
0.718	0.944	3.59	FQ9	المرونة
0.718	0.877	3.59	FQ10	
0.716	0.929	3.58	FQ11	
0.7173	0.576	3.828	X3	السرعة
0.748	0.917	3.74	SQ12	
0.718	0.911	3.59	SQ13	
0.706	0.964	3.53	SQ14	
0.724	0.603	3.782	X4	
0.752	0.878	3.76	COQ15	المنافسة
0.748	0.865	3.74	COQ16	
0.734	1.028	3.67	COQ17	
0.742	0.890	3.71	COQ18	
0.722	1.036	3.61	COQ19	
0.7396	0.6382	3.764	X5	الرشاقة التنظيمية
	0.376	3.780	X	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.





تشير النتائج، التي عرضها الجدول (3) إلى أن قيم الوسط الحسابي لأغلب فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي التدرج، الذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

ب- التحليل الوصفي للمتغير التابع الاستدامة الاستراتيجية

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع وابعاده في الشركة المبحوثة تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (4) ادناه النتائج التي تم التوصل إليها. إذ سيتم توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي على مستوى ابعاد وفقرات (الاستدامة الاستراتيجية).

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

الوزن المنوي	Std. Deviation	Mean	الفقرات	
0.616	0.730	3.08	EOQ20	التوجه البيئي
0.628	0.782	3.14	EOQ21	
0.652	0.950	3.26	EOQ22	
0.606	0.944	3.03	EOQ23	
0.622	0.747	3.11	EOQ24	
0.6248	0.613	3.121	Y1	التوجه الاجتماعي
0.664	0.727	3.32	SOQ25	
0.594	0.784	2.97	SOQ26	
0.596	0.712	2.98	SOQ27	
0.59	0.753	2.95	SOQ28	
0.67	0.832	3.35	SOQ29	





0.6228	0.505	3.276	Y2	
0.6	0.702	3.00	ECQ30	التوجه الاقتصادي
0.6	0.744	3.00	ECQ31	
0.6	0.784	3.00	ECQ32	
0.618	0.717	3.09	ECQ33	
0.612	0.699	3.06	ECQ34	
0.606	0.3997	3.245	Y3	
0.6178	0.417	3.214	Y	الاستدامة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

تشير النتائج التي عرضها الجدول (4) إلى أن قيم الوسط الحسابي لأغلب فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

ثانياً- اختبار أداة الدراسة (تقييم نموذج القياس)

يهدف تقييم نموذج القياس إلى التعرف على مدى قدرة الاستبانة على قياس الغرض الذي أعدت لقياسه (النل وقحل، 2007: 67)، ويتكون من الاختبارات الآتية:

أ- تقييم نموذج القياس

يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ويستعرض الجدول (5) معايير تقييم نموذج القياس.





جدول (5) معايير تقييم انموذج القياس

المعايير والحدود المقبولة	أوجه القياس
$0.60 \leq$ Composite Reliability الثبات المركب	Internal Consistency Reliability ثبات الاتساق الداخلي
$0.70 \leq$ Cronbach's Alpha كرونباخ الفا	
$*0.70 \leq$ Outer Loading التشبع الخارجي	Indicator Reliability ثبات المؤشر
$0.50 \leq$ (AVE) متوسط التباين المستخلص	Convergent VaLlity الصدق التقاربي
$0.90 >$ HTMT نسبة	discriminatory VaLlity الصدق التمييزي
$0.5 \leq$ (KMO)	اختبار كفاية العينة (KMO)

Source: Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.

١- تقييم أنموذج القياس لمتغير الرشاقة التنظيمية:

إن المتغير المستقل يتكون من خمسة أبعاد هي: (الاستجابة، المقدرة، المرونة، السرعة، المنافسة)، باستخدام برنامج (SmartPLS v.3.3.2) تم بناء انموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم انموذج القياس لمتغير الرشاقة التنظيمية، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الجدول (6) إن تشبعات فقرات أبعاده جميعها أكبر من (0.7)، وهذا ما يدل على أنها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها. وهذا يدل على أن هناك انسجاماً وتناسقاً في إجابات العينة لفقرات الرشاقة التنظيمية.





جدول (6) نتائج اختبار أداة القياس لمتغير الرشاقة التنظيمية

البعد	الفقرات	التشيعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الاستجابة	RQ1	٠,٥٨٢	٠,٨١١	٠,٩٣٧	٠,٦٨٦
	RQ2	٠,٩٦٤			
	RQ3	٠,٩٧٢			
المقدرة	CQ4	٠,٩٧٦	٠,٨٩١	٠,٩٢٠	٠,٧٥٦
	CQ5	٠,٩٧٦			
	CQ6	٠,٩٨٧			
	CQ8	٠,٥٠٣			
المرونة	FQ9	٠,٩٢٣	٠,٩٥٠	٠,٩٥٢	٠,٨٦٤
	FQ10	٠,٩٢٣			
	FQ11	٠,٩٥٥			
السرعة	SQ12	٠,٩٠١	٠,٩٠٣	٠,٩٠٢	٠,٧٥٥
	SQ13	٠,٩٣٠			
	SQ14	٠,٩١٢			
المنافسة	COQ15	٠,٨٧١	٠,٨٣١	٠,٨٣١	٠,٦٢١
	COQ16	٠,٨٦٧			
	COQ17	٠,٨٥٥			
الرشاقة التنظيمية			٠,٩٨٢	٠,٩٤٣	٠,٦٠٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v.4.0.8.4.

من الجدول (6) باستخدام البرنامج الاحصائي (SmartPLS) للمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس تحقيق الحدود الدنيا من معايير نموذج القياس التي ورد ذكرها في الجدول (5) وهذا يدل على أن هناك انسجاماً وتناسقاً في إجابات العينة لفقرات الرشاقة التنظيمية.

*- اختبار كفاية العينة (KMO):





الجدول (7) اختبار KMO and Bartlett لمتغير المرونة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.864
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1712.629
	Df	171
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

أظهر الجدول (7) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة (0.846). وهي معنوية أكبر من (0.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالية.

٢- التحليل العاملي لفقرات الاستدامة الاستراتيجية وقياس ثبات أبعاده

جدول (8) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشيعات	الفقرات	
0,540	0,813	0,790	0,732	EOQ20	التوجه البيئي
			0,853	EOQ21	
			0,779	EOQ22	
			0,640	EOQ23	
			0,674	EOQ24	
0,607	0,877	0,837	0,852	SOQ26	التوجه الاجتماعي
			0,945	SOQ27	
			0,925	SOQ28	
			0,545	SOQ29	
0,766	0,953	0,934	0,945	ECQ30	التوجه الاقتصادي
			0,965	ECQ31	
			0,916	ECQ32	
			0,650	ECQ33	
			0,966	ECQ34	





المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SMARTPLS V4.0.8.4) من الجدول (8) باستخدام البرنامج الاحصائي (SmartPLS) للمتغير التابع الاستدامة الاستراتيجية أظهرت نتائج تقييم انموذج القياس تحقيق الحدود الدنيا من معايير انموذج القياس التي ورد ذكرها في الجدول(5) وهذا يدل على أن هناك انسجام وتناسق في إجابات العينة لفقرات الاستدامة الاستراتيجية.*- اختبار كفاية العينة (KMO)

الجدول (9) اختبار KMO and Bartlett لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1053.122
	Df	105
	Sig.	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26.

أظهر الجدول (9) أن قيمة Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) البالغة(0.841) وهي معنوية أكبر من (.50)، وهذا ما يؤشر على كفاية حجم عينة الدراسة الحالية. ووفقاً للنتائج فإن مقياس الدراسة بجميع فقراته وابعاده يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي. وهذه المؤشرات تسمح للدراسة لإجراء الاختبارات اللاحقة. ثالثاً- اختبار علاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات الدراسة من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على نتائج فرضيات علاقات الارتباط ومدى معنوية الترابط بين المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية), والمتغير التابع (والاستدامة الاستراتيجية). وكذلك التعرف على مدى





تأثير المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) في المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية), وافترض الباحث أن مستوى المعنوية أقل أو تساوي (5%) كمعيار, لقبول أو رفض الفرضية.

أ- اختبار علاقات الارتباط

الجدول (10) مصفوفة علاقة الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية

		الاستجابة	المقدرة	المرونة	السرعة	المنافسة	الرشاقة التنظيمية
الاستدامة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.219	.299*	.266*	.297*	.064	.262*
	Sig. (2-tailed)	.001	.015	.031	.015	.612	.033
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

تنص الفرضية الرئيسة الأولى (H0): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (10) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين (الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية)، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.262*) عند مستوى معنوية (0.033)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية.

٢- معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي على وفق أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على أربعة معايير وكما يوضحها الجدول (11)، وفيما يأتي توضيح لهذه المعايير الأربعة:





جدول (11) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

الحد المقبول	المعيار
عامل تضخم التباين (VIF) > ٥	تقييم الارتباط الخطي VIF
قيمة P > ٠,٠٥، قيمة < ١,٩٦	معنوية معاملات المسار
٠,٢٥, ٠,٥٠, ٠,٧٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	معامل التحديد R ²
٠,٠٢, ٠,١٥, ٠,٣٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	حجم التأثير f ²

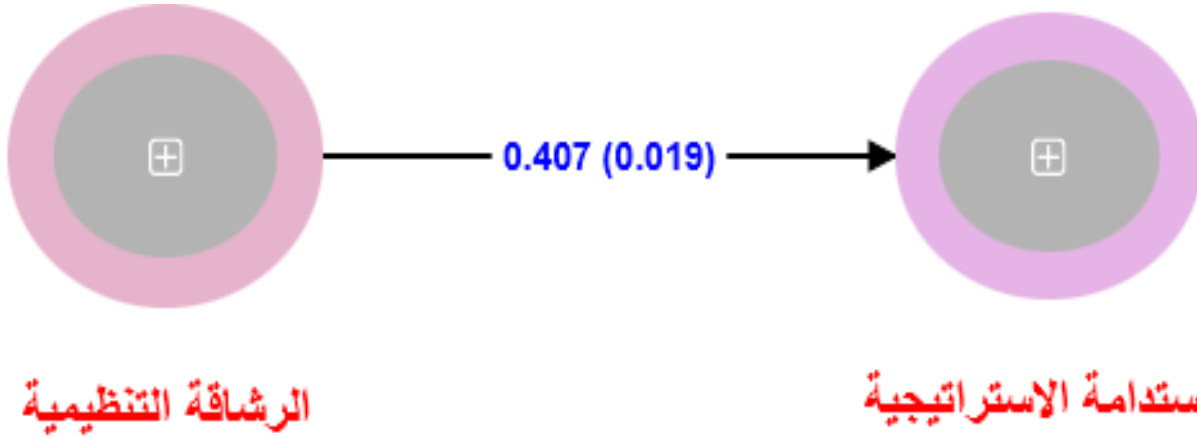
Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية (H2) على: ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) في المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (3)، ويستعرض الجدول (12) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (3) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v4.0.8.4.

جدول (12) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية الثانية

المعدل R ²	معامل التحديد R ²	حجم التأثير f ²	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية
0,302	0,313	0,455	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	0,019	2,344	0,407	1	الرشاقة التنظيمية < الاستدامة الاستراتيجية	H2

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v4.0.8.4.

يبين الجدول (12) نتائج تقييم أنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الثانية, التي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.407), وهي معنوية التأثير حيث بلغت P.val = (0.0190) وهي أقل من



0.50) على وفق القاعدة (Hair et al., 2017)، حيث ترفض الفرضية التي تنص على عدم التأثير للمسار.

كما أظهرت النتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0,302) وهذا يشير الى ان متغير (الرشاقة التنظيمية) استطاع ان يفسر المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة (0,302) وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

وعلى اساس النتيجة أعلاه سيتم رفض الفرضية التي تنص على: ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) في المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية), وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) في المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية)).

ب- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية





جدول (13) نتائج تقييم نموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

المعدل R ²	معامل التحديد R ²	حجم التأثير f ²	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار
٠,٨٩٢	٠,٨٩٤	-٠,٩٦٧	رفض فرضية العدم	٠,٠٠٠	٤,٣٦١	٠,٢٢٩	١	الاستجابة - الاستدامة الاستراتيجية
		-٠,٦٦٧	رفض فرضية العدم	٠,٠٠٠	٥,١١٤	٠,٣٢٥	١	المقدرة - الاستدامة الاستراتيجية
		-٠,٧٢٧	رفض فرضية العدم	٠,٠٠١	٣,٢٠٠	٠,٢٩٦	١	المرونة - الاستدامة الاستراتيجية
		-٠,٠٢٥	رفض فرضية العدم	٠,٠٠١	٣,٤٥٦	٠,٢١٠	١	السرعة - الاستدامة الاستراتيجية
		-٠,٨٠٤	قبول فرضية العدم	٠,٣٠٤	١,٠٢٩	-٠,٠٦٥	١	المنافسة - الاستدامة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v4.0.8.4.

يعرض الجدول (13) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية, التي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات الفرعية تكون معنوية عندما لا تتجاوز قيمة P الـ (0.05), على وفق القاعدة (Hair et al., 2017), بينما معامل المسار للفرضية (H2-5) غير معنوية, ومن خلال الجدول يتضح قبول الفرضيات الصفرية لـ (H2-5), ورفض الفرضية الصفرية (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4) 2, كما أظهرت النتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (٠,٨٩٢) وهذا يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) استطاعت أن تفسر المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة ٠,٨٩٢ وبقية النسبة هي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

وعلى أساس النتائج في أعلاه سيتم رفض الفرضيات الفرعية (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4), وقبول الفرضية الفرعية (H2-5) التي تنص: لا توجد علاقة تأثير معنوية للمنافسة في الاستدامة الاستراتيجية





المبحث الثالث الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- ١- اثبتت الجهود العلمية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أن هنالك فجوة معرفية في دراسة العلاقات البيئية لعناصر الدراسة (الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية)، وهذا ما اعطى دافع وحافز للباحث للخوض في هذا الموضوع.
 - ٢- اثبتت نتائج التحليل الوصفي توافر متغيرات الدراسة (الرشاقة التنظيمية) و(الاستدامة الاستراتيجية) في الشركة المبحوثة.
 - ٣- تبين من خلال النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط معنوية بين(الرشاقة التنظيمية) و(الاستدامة الاستراتيجية) حيث يمكن الاعتماد على هذه العلاقة.
 - ٤- تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للرشاقة التنظيمية في الاستدامة الاستراتيجية
 - ٥- يتضح من خلال إجابات عينة البحث في الشركة المبحوثة أهمية بعد التوجه الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية) للقيادات من خلال التجانس والتوافق حول مدى توافر فقرات هذا البعد ومن ثم فأنها تهتم بالجانب الاقتصادي حتى تستطيع الإيفاء بمتطلبات الجانب البيئي.
- ب- التوصيات
- ١- يجب على الشركات التعرف على المستوى الحالي من الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية، من خلال إجراء التحليلات. لتكون قادرة على بدء التحول.





- ٢- تم تحديد عدد من الجوانب على أنها ضرورية للقدررة على بدء تحول مرن, بادئ ذي بدء يجب على الشركات اكتساب المعرفة واهمية الرقابة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية وابعادهما ويجب أن تكون كلاهما متأصلتان في الثقافة التنظيمية للشركة.
- ٣- ضرورة التأكيد على الدور المهم للرقابة التنظيمية لأنها تمثل أولويات تنافسية تؤدي إلى نجاح وتفوق الشركة في السوق،
- ٤- ضرورة أن تكون الشركة المبحوثة على علم من مجموعة قضايا الاستدامة التي يتعين النظر إليها وتصميمها في مثل هذه الاستراتيجيات لأجل تطوير استراتيجيات الاستدامة التي تمثل ميزة تنافسية.
- ٥- يجب على الشركات أن تبدأ التحول على نطاق صغير في مجالات محددة للاستدامة الاستراتيجية لأنها مكلفة مالياً, واختبار الطريق إلى الأمام. لأنه من الأهمية التعلم بمكان من خلال العمل وتقييم التقدم المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة على طول الطريق.
- المراجع والمصادر:

- 1- Heydari, S., et al., (2020). IT-Business strategic alignment and organizational agility: The moderating role of environmental uncertainty. Journal of System Management, 6(1), 35-52.
- 2- Kumkale, Í., (2022). Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility. Springer Nature. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud:





Theory and Application ISBN 978-981-16-7581-2 ISBN 978-981-16-7582-9 (eBook),1-129.

3- Nejatian, M., & Zarei, M. H., (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?. Global Journal of Flexible Systems Management, 14(4), 241-253.

4- Garza, F., (2013). A Framework for Strategic Sustainability in Organization: A Three Pronged Approach. Journal of Comparative International Management, 16(1), 23-36.

5- Stead, J. G., & Stead, W. E., (2008). Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. International Journal of Sustainable Strategic Management, 1(1), 62-81.

6- Doğan, O. & Baloğlu, N., (2018). Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları. Eğitim Yönetimi Araştırmaları, p.100-109.

7- Sazesh, A., & Siadat, S. A., (2018). The relationship between quantum management and organizational agility in ministry of roads and urban development of Golestan province, Iran. Dutch Journal of Finance and Management, 2(2), 51. 1-4.





- 8- Triaa, W., et al., (2016). Organizational agility key factors for dynamic business process management. In 2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 1, pp. 64-73).
- 9- Mann, A. (2014). Unmasking organisational agility: an exploration of characteristics and influences (Doctoral dissertation, Birmingham City University). 1-310.
- 10- Emamisaleh, K., & Rahmani, K. (2017). Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. Cogent Business & Management, 4(1), 1345296.
- 11- Hallstedt, S. I., et al., (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. Journal of Cleaner Production, 51, 277-288.
- 12- Schulte, J., et al., (2020). Strategic sustainability risk management in product development companies: Key aspects and conceptual approach. Sustainability, 12(24), 10531. 1-20.
- 13- Borland, H., (2009). Conceptualising global strategic sustainability and corporate transformational change. International marketing review, 26(4/5), 554-572.





- 14- Kuntasuwun, R., (2018). Strategic sustainability communication model of listed companies in the stock exchange of Thailand. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy (Communication Arts and Innovation), 1-206.
- 15- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. Sustainability, 11(20), 5742. 1-19.
- 16- Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry: insights from an empirical investigation. Communications of the Association for Information Systems, 39(1), 21.
- 17- Aithal, P. S. (2021). Business Excellence through the Theory of Accountability. International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE), 5(1), 88-115. 170. Willard, B.,(2021), The 21st Century Sustainable Enterprise Force Field, www.sustainability advantage.com.

