

دور المرونة للرشاقة التنظيمية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القيادات الإدارية والفنية في شركة فيض القسيم)

الباحث/ سلام عبد الكريم عبد الله

أ.م.د. ليث شاكر أبو طبيخ

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٢/٥ تاريخ قبول البحث ٢٠٢٣/٣/٦ تاريخ نشر البحث ٢٠٢٣/٣/٣٠

<https://doi.org/10.61353/ma.0120317>

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور المرونة في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في شركة فيض القسيم في محافظة النجف الأشرف، إذ استخدم الباحث متغيرين رئيسيين: هما المتغير المستقل وهو المرونة، أما المتغير المعتمد فهو الاستدامة الاستراتيجية وأبعادها المتمثلة بـ (التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي، والتوجه الاقتصادي)، لتعكس تلك المتغيرات طبيعة فرضيات البحث الخاصة بالارتباط والتأثير، وقد استخدم في البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتم توزيع (٧٠) استمارة على عينة البحث (القيادات الإدارية والفنية) من أصل مجتمع البحث البالغ (٣١١)، وتم استلام (٦٦) استمارة صالحة للتحليل 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 (Smart PLS V.4.0.8.4 , SPSS V.26)، وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات ومنها أن هناك تقبلاً واضحاً من قبل القيادات في شركة فيض القسيم بشأن مدى توافر المرونة، التي تسهم في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في الشركة.

This research aims to identify the role of flexibility 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 flexibility, 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)

الكلمات المفتاحية: المرونة، الاستدامة الاستراتيجية، شركة فيض القسيم.



المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

بيان مشكلة هذا البحث هو أنّ المنظمات يمكن أن تفتقر إلى المرونة التي ستساعدهم على تحسين الأداء وتحقيق طموحهم في القيادة في أعمارهم، وتعزيز الأنشطة الاستباقية والإبداعية في الشركات لتحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

ينعكس بيان مشكلة البحث في السؤال التالي: ما هو الدور الذي يمكن أن تؤديه المرونة في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في شركة فيض القسم، بما يعمل على زيادة قدرة الشركة على زيادة الأداء العالي ومواجهة تحديات المنافسة؟

وهناك مجموعة من الأسئلة البحثية التي يسعى الباحث إلى تقديم الإجابة لها من خلال الأدبيات المعرفية والتجريبية القادمة للبحث، والسؤال الرئيس هو هل أعضاء عينة البحث يفهمون ويدركون أهمية المرونة في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية للشركات؟ إذ تثار الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما مدى توافر المرونة في الشركة من وجهة نظر القيادات الإدارية والفنية عينة البحث؟
٢- ما مدى توافر أبعاد الاستدامة الاستراتيجية في الشركة من وجهة نظر القيادات الإدارية والفنية عينة البحث؟

٣- هل هناك علاقة بين المرونة والاستدامة الاستراتيجية في الشركة؟

٤- هل تؤثر المرونة في الاستدامة الاستراتيجية في الشركة؟

ثانياً: أهمية البحث تتغير

تكمن أهمية هذا البحث للمنظمات والشركات الحديثة ولاسيما شركة فيض القسم في الآتي:

١- تنبع الأهمية العلمية من أنّ الدراسة تناقش موضوعين من الموضوعات المتجددة لكونهما يناقشان قدرة الهياكل والعمليات على التكيف مع المواقف المختلفة في بيئة تنظيمية معقدة ومتغيرة، ومحاوله ربط مخرجات ذلك في العمل.

٢- تعرف القيادات في الشركة المبحوثة على الأبعاد الأساسية للمرونة والاستدامة الاستراتيجية وأهمية العلاقة بينهما لتحديد المجالات "الأقل مرونة" في الشركة، وهكذا يمكنها التخطيط لإدخال تحسينات، للحفاظ على الميزة التنافسية والقدرة التنافسية داخل السوق.

٣- تجعل من الشركة أكثر استجابة لاتجاهات السوق ؛ فضلاً عن تسليم السلع والخدمات بشكل أسرع وبأقل كلفة مقارنة مع الشركات غير المرنة، ومن ثم الحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

٤- تفعيل دور القيادات الإدارية والفنية في الشركة المبحوثة لثقافة تطبيق الاستدامة الاستراتيجية سيؤدي إلى انخفاض التكلفة بسبب زيادة الكفاءة الناتجة عن تقليل النفقات والاستخدام الأمثل للموارد مثل المياه والطاقة.

٥- يؤدي التبني الطوعي لاستراتيجيات الاستدامة إلى زيادة الوعي بإدارة المخاطر وتجنب الشركة التهديدات والأزمات البيئية وآثارها السلبية من خلال القدرة على التعرف للتحويل البيئي ومواجهته بسرعة.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى فهم ما إذا كانت المرونة وقيمة الاستدامة الاستراتيجية يمكن حقاً أن تخلق فرقاً وتأثيراً في أداء الأعمال، ولغرض الإجابة عن الأسئلة البحثية تناول هذا البحث مجموعة من الأهداف:

١- التعرف على مدى توافر المرونة في شركة فيض القسم من وجهة نظر القيادات الإدارية والفنية عينة البحث؟

٢- التعرف على مستوى الاهتمام بالاستدامة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التوجه البيئي والتوجه الاجتماعي و التوجه الاقتصادي) في شركة فيض القسم من وجهة القيادات الإدارية والفنية عينة البحث؟

٣- اختبار علاقات الارتباط بين المرونة مع الاستدامة الاستراتيجية وأبعادها في شركة فيض القسم؟

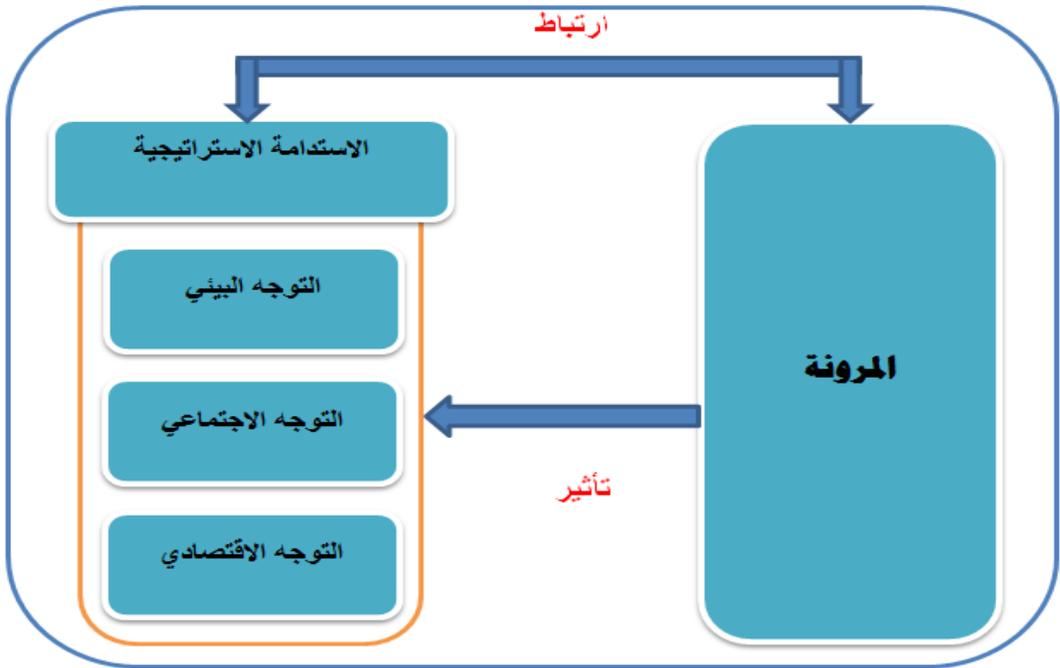
٤- اختبار علاقات التأثير بين المرونة في الاستدامة الاستراتيجية وأبعادها في شركة فيض القسم؟

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يتكون مخطط البحث الفرضي من متغيرين رئيسيين هما (المرونة، الاستدامة الاستراتيجية) يمكن توضيحهما كما في الشكل (1)،

١- المرونة: وهو المتغير المستقل (التفسيري).

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



المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

يعالج هذا البحث المشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

١- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة والاستدامة الاستراتيجية.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمرونة في الاستدامة الاستراتيجية.

سادساً: مقياس البحث

تم اعتماد مقياس الدراسات السابقة في قياس متغيرات الدراسة، إذ يتم قياس المرونة واتجاه الاستدامة الاستراتيجية بناءً على الدراسات الموضحة في الجدول (1) أدناه،

الجدول (1) مقياس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المرونة		3	1- Kortian, Viken. (2015)

1- Korosh & Kamaledin, 2017	5	التوجه البيئي	الاستدامة الاستراتيجية
	5	التوجه الاجتماعي	
	5	التوجه الاقتصادي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات في اعلاه.

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يبين الجدول (2) التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وعلى النحو الآتي :

الجدول (2) التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث

ت	المتغيرات	التعاريف الاجرائية
١	المرونة flexibility	قدرة الأنظمة والعمليات والاستراتيجيات على استيعاب المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة. تتمثل في قوة الوحدات التنظيمية في التعامل مع الأحداث غير المرغوبة والأزمات أو الحد منها.
٢	الاستدامة الاستراتيجية Strategic Sustainability	استجابة استراتيجية الشركة لتطوير منتجات أكثر استدامة، وهي قدرة الشركات على موازنة استراتيجيات الاستدامة الداخلية مع الرؤية الخارجية للنظام الاجتماعي والبيئي
٩	التوجه البيئي (EO) Environmental orientation	قدرة الشركة على الالتزام بالقوانين والأنظمة التي من شأنها الحفاظ على البيئة من خلال تقديم المنتجات الصديقة للبيئة.
١٠	التوجه الاجتماعي (SO) Social orientation	المبادرات التي تقوم بها الشركة تجاه المجتمع بالتركيز على الجوانب الإنسانية مثل تقليل الفقر ودعم برامج التعليم والتدريب والتطوير وصحة المجتمع.
١١	التوجه الاقتصادي (EC) Economic orientation	سعي الشركة لزيادة أرباحها من خلال زيادة المبيعات بالتركيز على رضا زبائنها بتقديم المنتجات التي تنسجم مع رغباته وبسعر تنافسي.



ثامناً: أدوات جمع البيانات

قام الباحث بعدد من المقابلات الشخصية مع مسؤولي الشركة لغرض الحصول على الموافقات الأصولية بغية تطبيق الدراسة في الشركة، وأثناء الزيارات المتتالية تم توضيح عنوان الدراسة وأهميتها لشركة فيض القسم خصوصاً والشركات الأخرى عموماً، وكذلك تم تزويدنا بالمعلومات الدقيقة حول الشركة وكوادرها، التي تساعدنا في تنظيم الاستبانة وعددها وعملية التوزيع وتحديد الفترة اللازمة لمليها وجمعها.

وتمثل الاستبانة الاداة الاساسية لجمع البيانات لغرض التحليل الاحصائي، وقد وزعت من قبل الباحث للفترة من (٢٠٢٢/١١/٢٢) إلى (٢٠٢٢/١٢/٢٢) على عينة البحث، وقد قسمت على جزأين أساسيين:-
الجزء الأول: ويضم بيانات عامة عن بعض المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وتشمل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الوظيفة).

الجزء الثاني: ويضم (18) فقرة ذات إجابات مقيدة تخص متغيرات البحث، وتتضمن محورين:-

✚ **المحور الأول:** يتكون من (3) فقرة خاصة بالمرونة.

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

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته

جرى اختيار مجتمع البحث في شركة فيض القسم التابعة للعتبة العلوية المقدسة في محافظة النجف الأشرف، فقد اختار الباحث القيادات الإدارية والفنية عينة البحث البالغ عددهم (٧٠) من العاملين في شركة فيض القسم (مكان الدراسة) في محافظة النجف الأشرف حسب الهيكلية التنظيمية للشركة، وتم توزيع (٧٠) استبانة على عينة البحث المقصودة في الشركة، وتم استرجاع (٦٦) صالحة للتحليل الإحصائي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: المتغير المستقل المرونة

أ- مفهوم المرونة

يبدو أنَّ ستيجلر أدخل لأول مرة فكرة المرونة في نظرية الشركة في عام ١٩٣٩، المرونة هي واحدة من أكثر جوانب أنظمة الانتاج المدروسة في العقد الماضي، من هندسة الانتاج إلى الاقتصاد، تتطرق جميع التخصصات تقريباً إلى هذا الموضوع، يعد التطور التكنولوجي الهائل في مجال الإلكترونيات، الذي خلق إمكانيات الأتمتة المرنة والضغط لزيادة مرونة أنظمة الانتاج نتيجة لتغير البيئة التنافسية من الأسباب الرئيسة لهذا الاهتمام الحالي (Taymaz, 1989: 1892)



في العقدين الماضيين ، تغيرت اقتصادات معظم البلدان الصناعية نحو زيادة المرونة، لا تؤثر هذه التغييرات في الهياكل والممارسات التنظيمية فحسب ، بل تؤثر أيضاً في ظروف العمل وسلوك الحياة اليومية للموظفين بشكل عام (Höge, 2011: 3)

أصبحت المرونة محركاً أساسياً للشركات لبقائها في السوق التنافسية. ولامتصاص أفضل للمشكلات تم تصميم أنظمة التصنيع المرنة لتحسين أداء عملية التصنيع (El-Khalil & Ali : 1308) Mezher, 2020.

تم تقديم المرونة للإشارة إلى سلوك الأنظمة الديناميكية بعيداً عن التوازن، من خلال تعريف المرونة على أنها مقدار الاضطراب الذي يمكن للنظام امتصاصه من دون تغيير الحالة (Gunderson, : 426) 2000

لوموس وآخرون. (٢٠٠٣) يؤكدون أن مرونة سلسلة التوريد تشير إلى سرعة سلسلة التوريد في الاستجابة لطلب العملاء والدرجة التي يمكن بها تعديل سرعتها ووجهاتها وحجمها استجابة لتغيرات السوق المختلفة (7) (Purvis, et al. 2014:

وفضلاً عن ذلك فهناك خصائص للمنظمات المرنة (Wendler, 2016: 444):
انتاج منتجات مرنة وقياسية .

قادرون على التبديل السريع بين خطوط الانتاج والمهام وما إلى ذلك .
قابلية التكوين بالفعل في التصميم.

الاستجابة للتغيرات (البيئة ، والعملاء ، والمنافسون وما سواهم) على الفور .
إنشاء ممارسات لتعزيز التفاعل (في الغالب على مستوى العمليات).
التركيز على التغييرات المتوقعة .

ب- تعريف المرونة

تعرف المرونة على أنها القدرة على تعديل التصميم الداخلي بسبب التغيرات الثقافية والاقتصادية الخارجية (شطوان، علاء. ٢٠٢٢: ٦١)

وعرف (Gupta and Buzacott, 1996)، المرونة بأنها القدرة على مواجهة التغيرات والشكوك في بيئات السوق والأعمال، ووصف نيومان وآخرون. (١٩٩٣) المرونة بأنها أداة حيوية للتعامل مع حالات عدم اليقين (El-Khalil & Ali Mezher, 2020: 1308)



ويُنظر إلى المرونة عمومًا على أنها استجابة تكيفية لعدم اليقين البيئي، وبشكل أكثر تحديدًا، فهي انعكاس لقدرة النظام على التغيير أو التفاعل، ويمكن النظر إلى المرونة على أنها سمة استباقية مصممة في نظام، لتقليل الوقت والجهد والتكلفة. (Purvis, et al. 2014: 7)

ج: مبادئ المرونة

هناك سبعة مبادئ من شأنها مضاعفة المرونة وضمان استدامتها، وهذه المبادئ لا تركز على الكم ، وإنما تركز على الاستمرارية في وجه المتغيرات والاضطرابات (Reinette Biggs, et al. 2015: 21)

المبدأ الأول. التنوع والوفرة: تكون المنظومات المتعددة المكونات أكثر مرونة وصمودًا من المكونات الاحادية المتشابهة ؛ لأنها صالحة للتجاوب مع التغيير، وتعتبر الوفرة أحد أهم العناصر الداعمة لبقاء النظام وفاعليته.

المبدأ الثاني. تعميق التواصل: كلما زادت قوة التواصل وترابط العلاقات زادت القدرة على التصدي والمقاومة للاضطرابات والتغيرات.

المبدأ الثالث. إدارة المتغيرات وردود الاستراتيج: تحدد طبيعة التفاعلات و ردود الاستراتيج الناتجة عن استجابة المتغيرات السريعة مع الظروف التي تخلقها المتغيرات البيئية حيوية النظام.

مبدأ الرابع. تحفيز التفكير التكييفي المركب: الإدارة المرنة القابلة للتكيف والفعالة للاضطرابات والمفاجآت من أكثر أساليب تعزيز المرونة لأنها تدفع إلى البحث المبكر عن المخاوف و التهديدات المحيطة بالنظام البيئي ، مما يدفع إلى التعلم المستمر ،

المبدأ الخامس. تحفيز التعليم: يجب تنويع عملية تطوير ومواءمة الخدمات البيئية بالتعلم المستمر لضمان استدامتها حتى لا تظل معرفتنا سطحية مع كلّ تغير يطال النظام.

المبدأ السادس. توسيع نطاق المشاركة: المشاركة هي الأداء الفاعل والنشط للجهات المعنية في عمليتي الإدارة والمراقبة .

المبدأ السابع. الإدارة اللامركزية: يقوم النظام متعددة المراكز بكثير من السلطات المتفاعلة والمتشابكة وتتفاعل هذه السلطات بعضها ببعض بهدف تحقيق التوازن والتعاون المثمر فيما بينها.

ثانياً: الاستدامة الاستراتيجية

أ: مفهوم الاستدامة الاستراتيجية

وفقًا لباريري (٢٠٠٧)، ظهر مفهوم الاستدامة الاستراتيجية في الأدبيات الاستراتيجية الأوسع (23 Garza, 2013)، حظي مفهوم استراتيجيات الاستدامة باهتمام كبير بين عامي ١٩٩٢ و ١٩٩٦ ، مما أدى إلى إثراء فهمنا لهذا المفهوم كثيراً ، وكتب كثير (Hart:1995؛ Shrivastava:1996؛

Stead and Stead:1995) حول العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة والمزايا التنافسية الأساسية لبورتر (١٩٨٥) لقيادة التكلفة والتمايز في السوق (Stead & Stead, 2008: 71) لشرح مفهوم الاستدامة الاستراتيجية قدم (Pagell and Wu, 2009) أربعة 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 موجودًا في جميع الخطابات والممارسات والقرارات التنظيمية.
 (د) قيم ومعتقدات الاستدامة التي يجب تنفيذها بطريقة حديثة في نموذج عمل المنظمات.
 تهدف الاستدامة الإستراتيجية إلى وضع مستدام جيد للغاية وتقديم إرشادات حول كيفية العمل تجاهها من خلال نهج استراتيجي الخطوة. يعد الاهتمام بالاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع أمرًا ضروريًا لاكتساب ميزة تنافسية في السوق العالمية؛ لذلك، من أجل تحقيق التنمية المستدامة، ينبغي على المديرين النظر في البرامج والاستراتيجيات المناسبة. (Sebastian, 2009: 1).

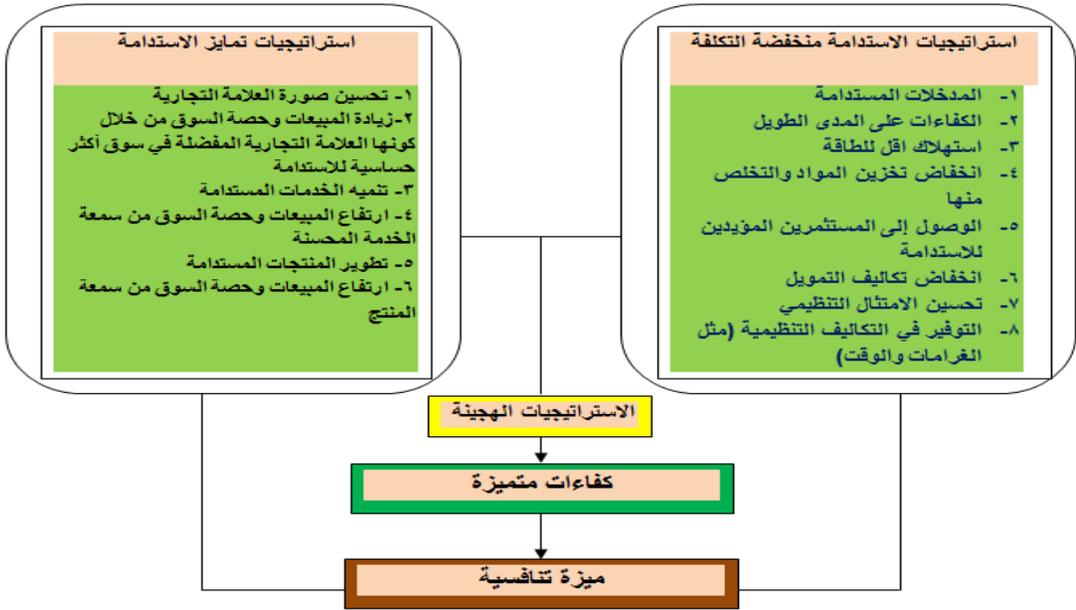
ب: تعريف الاستدامة الاستراتيجية

الاستدامة الاستراتيجية هي تكامل مبادئ الاستدامة مع عمليات الإدارة الاستراتيجية للشركات ، والهياكل ، والثقافات، والنظم والتقنيات، مما يتيح استراتيجيات المستوى التنافسي والوظيفي (Borland, 2009) والاستدامة 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 إلى إنشاء رؤية استراتيجية مؤطرة بمبادئ الاستدامة لتحديد الحلول الممكنة التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير المنتجات المستدامة من الحاضر إلى المستقبل (Schulte, et al., 2020)

ج: انواع الاستدامة الاستراتيجية

هناك مناهج تقسم الاستدامة الاستراتيجية إلى الاستدامة الاستراتيجية للشركات والاستدامة الاستراتيجية للمستهلك، تعد الاستدامة الاستراتيجية للشركات قدرة مالكي الشركة والمديرين والموظفين على تحديد مستويات عوامل التطوير المهمة والتنبؤ بها والتحكم فيها، ومن ثم ضمان استقرار النظام (31) (Borland, 2009).

هناك نوعين من استراتيجيات الاستدامة في الشكل (2) وهو نموذج يبرز كيف يمكن أن تؤدي استراتيجيات الاستدامة إلى تطوير ميزة تنافسية (Walsh & Dodds, 2017: 5)



الشكل (2) اشتقاق الميزة التنافسية من استراتيجيات الاستخدام

Source: Walsh, P. R., & Dodds, R. (2017). Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 672–687.

د: أبعاد الاستدامة الاستراتيجية

يرى (Kuntasuwn, 2018: 107) أنّ بعض الشركات تتمتع باستخدام استراتيجيات متشابهة في ثلاثة أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية .

١- البعد البيئي للاستدامة الاستراتيجية

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

2- البعد الاجتماعي للاستدامة الاستراتيجية:

يمثل البعد الثاني للاستدامة الاستراتيجية القدرة على توفير رفاهية المواطنين بالتوزيع المتساوي بين الطبقات المختلفة. وفقاً لـ (Guerci et al. 50)، في هذا البعد يؤدي أصحاب المصلحة دورًا مركزيًا، والاستراتيجية 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 للمؤسسات الاقتصادية الرئيسية، ولتوليد الإيرادات وفرص العمل، والحفاظ على السكان، وتعزيز التفرد الإقليمي واستخدام الموارد بكفاءة (Hristov & Chirico, 2019).

ثالثاً: العلاقة بين المرونة والاستدامة الاستراتيجية

تعيش المنظمات في الوقت الحاضر في بيئة ديناميكية تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر، إذ يحتاج من تلك المنظمات المزيد من المرونة والعمل على وفق استراتيجيات لمواجهة هذه المتغيرات لغرض بقائها ونموها، تسمى هذه الاستراتيجيات بالبقاء والاستدامة (Aithal, 2021:1)، وأكدت الأبحاث أن المنظمات التي تسعى إلى تطبيق استراتيجيات الاستدامة وتلتزم بها تتفوق في الأداء على المنظمات الأخرى، (Willard, 2021:13).

وهناك علاقة قوية بين المرونة والاستدامة، إذ تشترك المرونة والاستدامة في كثير من منهجيات البحث، ويركز المفهوم على موضوع بقاء النظام، في الواقع، تعتمد وجهة النظر هذه على فكرة تفترض أن زيادة مرونة النظام تؤدي إلى زيادة استدامة النظام (Miceli Antonio et al. 2021: 5)

وإن المرونة والاستدامة يهدفان إلى تحقيق مجتمع صحي مستدام يستطيع الصمود في مواجهة الكوارث والأزمات، وتميل المرونة والاستدامة إلى استخدام التقنيات نفسها، فعلى سبيل المثال تعمل الألواح الشمسية على تقليل التأثير البيئي، وتجعل المدينة أكثر مرونة تجاه صدمات الطاقة العالمية أو تعطل سلسلة توريدات الطاقة (إسماعيل، 2022: 42)



المبحث الثالث الجانِب التطبيقِي

أولاً- تقييم نموذج القياس

يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ويستعرض الجدول (3) معايير تقييم نموذج القياس.

جدول (3) معايير تقييم نموذج القياس

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

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

أ- التحليل العاملي لمتغير المرونة

تم الحصول على نتائج اختبار تقييم نموذج القياس لمتغير المرونة، ولقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الجدول (4) أنّ تشبعات فقرات أبعاده جميعها أكبر من (0.7)، وهذا ما يدل على أنّها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها. وهذا يدل على القدرة على توزيعها مرة أخرى أثناء مدة زمنية محددة وستعطي النتائج نفسها.

جدول (4) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير المرونة

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشعبات	الفقرات	البعد
٠,٨٦٤	٠,٩٥٢	٠,٩٥٠	٠,٩٢٣	FQ9	المرونة
			٠,٩٢٣	FQ1	
			0		
			٠,٩٥٥	FQ1 1	

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

ب- التحليل العاملي لفقرات الاستدامة الاستراتيجية وقياس ثبات أبعاده

تم الحصول على نتائج اختبار تقييم نموذج القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية ، وقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي في الجدول (5) أنَّ تشعبات فقرات أبعاده جميعها أكبر من (0.7)، وهذا ما يدل على أنَّها مرتبطة بأبعاد هذا المتغير ودالة عنها، وهذا يدلُّ على القدرة على توزيعها مرة أخرى أثناء مدة زمنية محددة وستعطي النتائج نفسها.

جدول (5) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشعبات	الفقرات	
٠,٥٤٠	٠,٨١٣	٠,٧٩٠	٠,٧٣٢	EOQ20	التوجه البيئي
			٠,٨٥٣	EOQ21	
			٠,٧٧٩	EOQ22	
			٠,٦٤٠	EOQ23	
			٠,٦٧٤	EOQ24	
٠,٦٠٧	٠,٨٧٧	٠,٨٣٧	٠,٨٥٢	SOQ26	التوجه الاجتماعي
			٠,٩٤٥	SOQ27	
			٠,٩٢٥	SOQ28	
			٠,٥٤٥	SOQ29	
٠,٧٦٦	٠,٩٥٣	٠,٩٣٤	٠,٩٤٥	ECQ30	التوجه الاقتصادي



			٠,٩٦٥	ECQ31	
			٠,٩١٦	ECQ32	
			٠,٦٥٠	ECQ33	
			٠,٩٦٦	ECQ34	
٠,٥٧٨	٠,٩٥١	٠,٩١٦			الاستدامة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SMARTPLS

(V4.0.8.4)

ووفقاً للنتائج فإن مقياس الدراسة بجميع فقراته وأبعاده يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، وهذه المؤشرات تسمح للدراسة لإجراء الاختبارات اللاحقة.

ثانياً- التحليل الاحصائي الوصفي

يهدف التحليل الوصفي للتعرف على مدى انتشار متغيرات وأبعاد الدراسة في الشركة المبحوثة، وقد تم الاعتماد لهذا الغرض على أسلوب (Likert) خماسي الرتب على وفق الاوزان من أعلى وزن له (5) لحقل الاجابة (اوافق تماماً) إلى اقل وزن له والذي هو (1) لحقل الاجابة (لا اوافق تماماً) وبينهما اوزان أخرى هي (-3-2) (4) للحقول (اوافق - محايد - لا اوافق) على التوالي، إذ أن كل فقرة وبُعد يحصل على وسط حسابي افتراضي (3) فأكثر يعد مقبولاً.

أ- التحليل الوصفي للمتغير المستقل المرونة

لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل وأبعاده في الشركة المبحوثة تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، وتم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (6) أدناه النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (6) التحليل الوصفي لمتغير المرونة

الوزن المتوي	Std. Deviation	Mean	الفقرات	البعد
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	

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

حقق (المرونة) وسطاً حسابياً بلغ (3.828) وهو أعلى من الوسط الفرضي لمقياس الدراسة البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (0.576) واهمية نسبية بلغت (0.7173)، مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات. وحققت الفقرات الأخرى أوساطاً حسابية تفوق الوسط الفرضي.

ب- التحليل الوصفي للمتغير التابع الاستدامة الاستراتيجية

يستعرض الجدول (7) أدناه النتائج التي تم التوصل إليها، إذ سيتم توضيح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المتوي على مستوى أبعاد وفقرات (الاستدامة الاستراتيجية).

جدول (7) التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

الوزن المتوي	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	
0.664	0.727	3.32	SOQ25	التوجه الاجتماعي
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: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

يبين الجدول (7) الوصف الإحصائي لأبعاد الاستدامة الاستراتيجية إذ حقق وسطاً حسابياً مقبولاً وأعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) كونه بلغ (3.214) بانحراف معياري قدره (0.417) واهمية نسبية بلغت (0.6178)،

وهذا يشير إلى انتشار هذا المتغير في الشركة المبحوثة، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري، مما يشير إلى تجانس الاستجابات واتساقها.

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير

سنتعرف على نتائج فرضيات علاقات الارتباط ومدى معنوية الترابط بين المتغير المستقل (المرونة) والمتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية)، وكذلك التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية)، وافترض البحث أن مستوى المعنوية اقل أو تساوي (5%) كمعيار لقبول أو رفض الفرضية.

أ- اختبار علاقة الارتباط

افتراض البحث فرضية رئيسة أولى "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة والاستدامة الاستراتيجية":

يظهر الجدول (8) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة والاستدامة الاستراتيجية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.266^*) عند مستوى معنوية (0.031)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

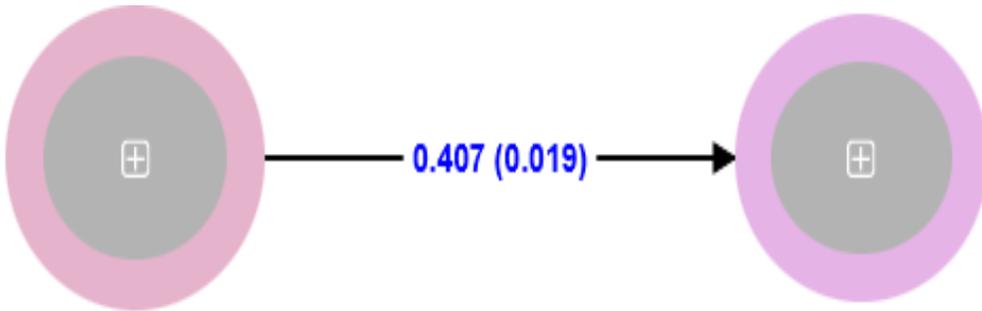
الجدول (8) مصفوفة علاقة الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية

		التوجه البيئي	التوجه الاجتماعي	التوجه الاقتصادي	الاستدامة الاستراتيجية
المرونة	Pearson Correlation	.260*	.323**	.025	.266*
	Sig. (2- tailed)	.035	.008	.839	.031
	N	66	66	66	66

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

ب- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضية الرئيسة الثانية (H_2) على: ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المرونة في المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (3)، كما يستعرض الجدول (9) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية

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



جدول (9) نتائج تقييم امودج الفرضية الرئيسة الثانية

الفرضية	المسار	VI F	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2	المرونة - < الاستدامة الاستراتيجية	١	٠,٤٠٧	٢,٣٤٤	٠,٠١٩	رفض الفرضية الصف رية وقبول الفرضية البديلة	٠,٤٥٥	٠,٣١٣	٠,٣٠٢

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

يبين الجدول (9) نتائج تقييم الامودج الهيكلي للفرضية الرئيسة الثانية ، التي توصلت إلى أنّ معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.407) ، التي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) (1.96) وأن لا تتجاوز قيمة (P) ال (0.05) وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، وهكذا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. وأظهرت النتائج أنّ قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (٠,٣٠٢) وهذا يشير إلى أنّ المتغير المستقل (المرونة) استطاع أن يفسر المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة (٠,٣٠٢) وبقيّة النسبة هي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

وعلى أساس النتيجة أعلاه سيتم رفض الفرضية التي تنصّ على أنه ((لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية)، وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المرونة في المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية)).



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

١- أثبتت الجهود العلمية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة أن هناك فجوة معرفية في دراسة العلاقات البنينة لعناصر الدراسة (المرونة والاستدامة الاستراتيجية)، وهذا ما أعطى دافعاً وحافزاً للباحث للخوض في هذا الموضوع.

٢- إن التحديات المعاصرة التي تواجه الشركات المتمثلة بكيفية تقديم منتجات مستدامة ذات-جودة عالية وإدارة عملياتها المختلفة استراتيجياً هي اليوم بأمرس الحاجة إلى المرونة لآليات ادخال الاستدامة الاستراتيجية، وزيادة كفاءة العمليات باتجاهها.

٣- أثبتت نتائج التحليل الوصفي توافر متغيرات الدراسة (المرونة) و(الاستدامة الاستراتيجية) في الشركة المبحوثة.

٤- تبين من خلال النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط معنوية بين(المرونة) و(الاستدامة الاستراتيجية) حيث يمكن الاعتماد على هذه العلاقة.

٥- تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمرونة في الاستدامة الاستراتيجية

٦- يتضح من 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 فأشفا تهمم بالجانب الاقتصادي حتى تستطيع الايفاء بمتطلبات الجانب البيئي.

ب- التوصيات

١- يجب على الشركات التعرف على المستوى الحالي من المرونة والاستدامة الاستراتيجية، من خلال إجراء التحليلات؛ لتكون قادرة على بدء التحول.

٢- تم تحديد عدد من الجوانب على أشفا ضرورية للقدرة على بدء تحول مرن، بادئ ذات يجب على الشركات اكتساب المعرفة واهمية المرونة والاستدامة الاستراتيجية ، ويجب أن تكون كلاهما متأصلتين في الثقافة التنظيمية للشركة؛ لتكون قادرة على تطوير رؤية وفهم مشتركين للتحول، هذا هام للتأكد من أن جميع أجزاء الشركة تهدف إلى النتيجة نفسها.

٣- ضرورة التأكيد على الدور الهام للمرونة ؛ لأشفا تمثل أولويات تنافسية تؤدي إلى نجاح وتفوق الشركة في السوق، ويجب على الشركات فهم المبادئ الرئيسة لتنفيذ المرونة من أجل النجاح في التحول.



- ٤- ضرورة أن تكون الشركة المبحوثة على علم من مجموعة قضايا الاستدامة التي يتعين النظر إليها ، وتصميمها في مثل هذه الاستراتيجيات ؛ لتطوير استراتيجيات الاستدامة التي تمثل مزيجاً تنافسية.
- ٥- يجب على الشركات أن تبدأ التحول على نطاق صغير في مجالات محددة للاستدامة الاستراتيجية لأنها مكلفة مالياً، واختبار الطريق إلى الأمام؛ لأهمية التعلم بمكان من خلال العمل وتقييم التقدم المستمر والتكيف مع الظروف المتغيرة على طول الطريق.
- ٦- يجب على الشركة المبحوثة توظيف العلاقة بين المرونة والاستدامة الاستراتيجية واستخدامها في تطوير أهدافها الاستراتيجية وتنفيذها، ومن ثمّ تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق التكامل الاجتماعي والاستقرار الاقتصادي والالتزام البيئي للشركة المبحوثة.
- ٧- يجب على الشركات إنشاء عقلية مرنة حتى يتبناها جميع العاملين في الشركة، فضلاً عن ذلك ، يعد الالتزام من جميع المستويات التنظيمية أمراً ضرورياً، وكذلك العمل مع إدارة التغيير وتطوير قيادة مرنة، يجب على الشركات أيضاً أن تجعل كل فرد في المؤسسة يشعر بالحافز والمشاركة في التحول للمرونة.
- ٨- تعزيز الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع والتغيرات البيئية: من خلال بناء شراكات استراتيجية فعالة ومرنة مع المنظمات الاجتماعية، وتقديم لوائح الجودة للبرامج والمنتجات الجديدة المقبولة في سوق العمل، وتفعيل دور مجالس الخدمات البيئية والاجتماعية في التعرف على احتياجات المجتمع.



المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

١- شطوان، علاء. (٢٠٢٢). التغييرات الثقافية والمرونة في التصميم المعماري السكني. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، ٧(٣١)، ٥٨-٦٩.

ثانياً: المراجع الاجنبية

- 1- Purvis, L., et al. (2014). The development of a lean, agile and leagile supply network taxonomy based on differing types of flexibility. International Journal of Production Economics, 151, 100-111.
- 2- Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience—in theory and application. Annual review of ecology and systematics, 31(1), 425-439.
- 3- Reinette Biggs , et al. (2015). Principles for Building Resilience(Sustaining Ecosystem Services in Social–Ecological Systems)- Cambridge University Press; 1 edition. 1-283.
- 4- de Miranda Filho, A. N., da Costa, J. M., & Heineck, L. F. (2012). Revisiting the concept of flexibility. In 20th Conference of the International Group for Lean Construction IGLC20.
- 5- van der Aalst, et al. (2009). Flexibility as a Service. In DASFAA Workshops (Vol. 5667, pp. 319-333).
- 6- Taymaz, E. (1989). Types Of Flexibility In A Single-Machine Production System. The International Journal Of Production Research, 27(11), 1891-1899.
- 7- El-Khalil, R., & Ali Mezher, M. (2020). A study of the relation between flexibility dimensions and performance metrics: Literature review. In Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 1307-1318).
- 8- Koste, et al. (2004). Measuring dimensions of manufacturing flexibility. Journal of Operations Management, 22(2), 171-196.
- 9- Höge, T. (2011). Perceived flexibility requirements at work and the entroployee-work-orientation: Concept and measurement. Journal Psychologie des Alltagshandelns/Psychology of Everyday Activity, 4(1), 3-21.
- 10- 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.
- 11- 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.
- 12- 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.sustainabilityadvantage.com.

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

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

15- Borland, H., (2009). Conceptualising global strategic sustainability and corporate transformational change. *International marketing review*, 26(4/5), 554-572.

16- Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The role of sustainability key performance indicators (KPIs) in implementing sustainable strategies. *Sustainability*, 11(20), 5742. 1-19.

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