

دور المناقشة العقلانية في تحقيق الأداء المستدام
(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين

في شركة التأمين العراقية العامة)

**The Role of Rational Discussion in Achieving Sustainable
Performance**

**An Exploratory and Analytical Study to Sample of Workers
Opinions in the Iraqi General Insurance Company**

أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

علي مظهر عبد المهدي

الجامعة الفرات الأوسط التقنية /الكلية

الباحث

التقنية الادارية /كوفة.

ak.amer@atu.edu.iq

amudher35@gmail.com

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٢/٨/٢

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢٢/٧/٤

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة مدى تأثير المناقشات العقلانية كمتغير تفسيري في الأداء المستدام كمتغير مستجيب لأجل الوصول الى آليات ملائمة تمكن شركة التأمين العراقية من استغلال المناقشات العقلانية في تحقيق الأداء المستدام ، ويسعى البحث الحالي الى إختبار علاقة الارتباط بين المناقشة العقلانية والأداء المستدام، وفضلا عن إختبار علاقة التأثير بين لمتغيري البحث في بعضها، وقد تم قياس متغيري البحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، وتجسدت مشكلة البحث " وجود انخفاض وضعف مستويات المناقشات العقلانية مما يؤدي الى

انخفاض في مستوى الاداء المستدام

• بحث مستل من رسالة ماجستير.

مجلة العلوم المالية والمحاسبية

AFSJ
ACCOUNTING & FINANCIAL SCIENCES JOURNAL

مجلة العلوم المالية والمحاسبية

العدد العاشر- حزيران ٢٠٢٣

الصفحات ٦١ - ٩٢

وكذلك هل بالإمكان لمنظمة التي تتسم قيادتها بالمناقشة العقلانية أن تحقق الأداء المستدام؟، وتتبقى أهمية البحث من اعتماد المناقشة العقلانية تمكن المدراء العاملين في المنظمة المبحوثة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك تمكن العاملين في جميع المستويات المنظمة المبحوثة من معرفة الامور الخاصة بالأداء المستدام، وتوصلت البحث لمجموعة إستنتاجات، وأهمها: أنّ العلاقة بين المناقشة العقلانية والاداء المستدام في شركة المبحوثة لها مايررها ، إذ إنّ امتلاك الافراد ذوي الطاقات الابتكارية والابداعية وذات القدرات العقلية تعد الطريق الاساس لبناء الركائز الاساسية للمجتمع ، فضلاً عن عدد من التوصيات منها،"يجب على إدارة الشركة المبحوثة أن تستعين بالمناقشات المنطقية التي تحدث بين العاملين والإدارة العليا، مع ضرورة افساح المجال للأفراد ذوي المؤهلات لتولي مناصب إدارية وفنية ذات قرارات المصيرية وبهذا الشكل نتجنب إصدار القرارات التي تميل نحو الوقوع في الاخطار العالية.

الكلمات المفتاحية : المناقشات العقلانية ، الأداء المستدام، شركة التأمين العراقية.

Abstract

The current research aims to know the extent of the impact of rational discussions as an explanatory variable on sustainable performance as a responsive variable in order to reach appropriate mechanisms that enable the Iraqi insurance company to exploit rational discussions in achieving sustainable performance, and the current research seeks to test the correlation between rational discussion and sustainable performance, as well as a test The relationship of influence between the research variables in some of them, and the research variables were measured based on the questionnaire prepared for this purpose, and the research problem embodied "there is a decrease and weak levels of rational discussions, which leads to a decrease in the level of sustainable performance?" Also, is it possible for an organization whose leadership is characterized by rational discussion to achieve sustainable performance? The importance

of the research stems from the adoption of rational discussion that enables managers working in the organization in question to make strategic decisions, as well as enabling workers at all levels of the organization surveyed to know the issues related to sustainable performance, and the research reached a group Conclusions, the most important of which: that the relationship between rational discussion and sustainable performance in the surveyed company is justified, as having individuals with innovative and creative energies and mental abilities is the basis for building the basic pillars of society, as well as a number of recommendations including, “The management of the surveyed company must: It uses the logical discussions that occur between employees and senior management, with the need to allow qualified individuals to take decision-making administrative positions, and in this way we avoid issuing decisions that tend to fall into the errors of bias and favoritism.

Keywords: rational discussions, sustainable performance, the Iraqi insurance company.

المقدمة

ينسجم هذا البحث مع توجه شركة التأمين العراقية نحو تطوير مواردها البشرية وتمكينها من خلال توفير الامكانيات والوسائل التي يمكنها من الابداع والتطور، وملاحظة الانسجام وذلك مع تطلع الشركة عينة البحث ، ومن هذا الاساليب هو اسلوب المناقشات العقلانية والاداء المستدام باعتبارهما احد المفاهيم الادارية الحديثة، وقد تم اختيار شركة التأمين العراقية العامة ميداناً للبحث كونها تطبق بعض مناقشات العقلانية في اعمالها ومفاوضاتها ولكن ليس بشكل متكامل فضلاً عن ذلك لم تجري عملية تقييم لمستوى تطبيق تلك المناقشات والتحديات التي تواجهها ومدى انعكاس تلك المناقشات على الاداء المستدام في شركة التأمين العراقية، تم اختيار عينة البحث المتمثلة بـ (١٩٠) من الكوادر الادارية والفنية العاملة في الشركة المبحوثة اذ تسعى شركة التأمين العراقية العامة الى النهوض بواقعها الانتاجي من خلال إبراز أهمية المناقشات العقلانية ودورها في تحقيق الأداء المستدام وتأثيرها المحتمل على شركة

المبحوثة ومحيطها الداخلي والخارجي وأنطلاقاً من هذا الأهمية جاءت فكرة البحث الحالي لتؤكد على ضرورة امتلاك إدارات العليا للشركة التأمين العراقية نخبة من الكوادر الإستراتيجيين وبمستوى عال من الكفاءة والفاعلية والقدرة على التمسك بمبادئ المناقشة العقلانية، وبما يسهم في تحقيق الأداء المستدام لشركة التأمين على المستوى العام.

فيما كانت ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها هي : تحرص ادارة الشركة بشكل جدي لتطبيق كافة المفاهيم الحديثة ومنها المناقشة العقلانية لتحقيق الاداء المتفوق ، كما قدم البحث جملة من التوصيات كان أبرزها ضرورة قيام ادارة الشركة بالاستفادة القصوى من طبيعة العلاقة بين المناقشات العقلانية الذي يمتلكها العاملين لدى الشركة في تحقيق الأداء المستدام من خلال حسن استخدام واستثمار المناقشات داخل الشركة.

اما أهم مقترحات هذا البحث تمثل بـ: امكانية تطبيق متغيرات البحث الحالية في قطاعات اخرى كقطاع المصارف كون قطاع الاقتصادية التي تتطلب تحقيق اداء متفوق، والمناقشات العقلانية احدي الوسائل الملائمة لتحقيقها.

واستناداً لما تقدم، فقد تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث، حدد المبحث الأول منهجية البحث ، بينما كان المبحث الثاني مخصص للجانب النظري للبحث من خلال ثلاث مطلب، المطلب الأول يتناول المناقشة العقلانية، واختص المطلب الثاني بالأداء المستدام، والمطلب الثالث اختص بالعلاقة الفكرية بين المتغيرين (المناقشة العقلانية ، والاداء المستدام) ، فيما خُصَّص المبحث الثالث للجانب العملي للبحث ، وأخيراً تضمن المبحث الرابع الإستنتاجات والتوصيات.

١- المبحث الاول - منهجية البحث :

١.١ - مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة ومن خلال المعيشة الميدانية للباحث، ان شركة التأمين العراقية العامة احدي تشكيلات وزارة المالية لديها بعض امكانات اجراء المناقشات

العقلانية ولكن ليس بشكل متكامل فضلاً عن ذلك لم تجري عملية تقييم لمستوى المحادثات الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها ، وان سبب اختيار شركة التأمين العراقية العامة ميدان للبحث كونها من الشركات التجارية التي تطبق المناقشة العقلانية في كثير من أنشطتها ، اذ تبرز مشكلة البحث بسؤالين جوهرى مفادها: "وجود انخفاض وضعف مستويات المناقشات العقلانية مما يؤدي الى انخفاض في مستوى الاداء المستدام؟" هل بالإمكان لمنظمة التي تتسم قيادتها بالمناقشة العقلانية أن تحقق الأداء المستدام؟ وفي ضوء ما سبق يمكن بيان مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١- ما تصور ادارة المنظمة المبحوثة عن المناقشة العقلانية ؟ وما هو تصورها عن الاداء المستدام ؟

٢- ما هو دور المناقشة العقلانية في تحقيق الاداء المستدام ؟

٣- هل هناك علاقة ارتباط بين المناقشة العقلانية والاداء المستدام في المنظمة المبحوثة ؟

٤- هل هناك تأثير جوهرى المناقشة العقلانية في تحقيق الاداء المستدام ؟

٢.١ - أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة والتي تلعب كل منها دوراً متميزاً في واقع حال عمل الإدارة في شركة التأمين العراقية وبالتالي تكون لها الآثار المحتملة الإيجابية والسلبية في شركة التأمين العراقية ، وتتجلى أهمية البحث في الآتي :-

١- تنبثق أهمية البحث من خلال تركيزه على قطاع حيوي كقطاع التأمين والذي يلعب دوراً مهماً في النشاط الاقتصادي للبلد وتطويره، لهذا فإن دراسة هذين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) سيساعد المنظمة المبحوثة في الارتقاء بمستوى اداء خدماتها .

٢- إسهام النتائج العملية للبحث وتوصياته في إجراء دراسات أعمق بالنسبة للمهتمين بهذا المجال عن طريق الأفادة منها .

٣- يوضح الباحثون المناقشة العقلانية من تمكين اداراتها العليا من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتوقع بالنتائج المتعلقة بالمتغيري البحث بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على سمعة الشركة التجارية بما يحقق لها الاداء المستدام و كما تساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة المبحوثة .

٤- اعتماد مناقشة العقلانية تمكن المدراء العاملين في المنظمة المبحوثة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكذلك تمكن العاملين في جميع المستويات المنظمة المبحوثة من معرفة الامور الخاصة بالأداء المستدام.

٣.١- اهداف البحث

١- محاولة توجيه انظار ادارة الشركات التأمينية بشكل عام وشركة التأمين العراقية بشكل خاص عن طبيعة المناقشات العقلانية، ودورها الفاعل في تحقيق وتحسين الاداء المستدام.

٢- التعرف على مدى ادراك الشركة المبحوثة لممارسات المناقشة العقلانية .

٣- استكشاف طبيعة تأثير المناقشة العقلانية في الأداء المستدام لشركة التأمين العراقية .

٤- تشخيص مستوى وطبيعة العلاقة بين ممارسات المناقشة العقلانية والاداء المستدام للمنظمة المبحوثة .

٥- تقديم مجموعة التوصيات والحلول والمقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل وبما يساهم في تحسين المنظمة المبحوثة في مجال تطبيق المناقشة العقلانية وتحقيق الأداء المستدام للمنظمة المبحوثة .

٦- توجيه انظار المعنيين في المنظمة المبحوثة الى وجوب اعتماد التوجهات العلمية في التعامل مع المناقشة العقلانية بهدف تحقيق الأداء المستدام، وتشجيعهم على استغلال القدرات العقلية في المناقشات، للوصول للتميز في الأداء المستدام.

٤.١- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين المناقشة العقلانية والأداء المستدام .

الفرضية الرئيسة الثانية :لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين المناقشة العقلانية في الأداء المستدام .

٥.١- مجتمع البحث وعينتها :

تم إختيار شركة التأمين العراقية العامة وهي احدى تشكيلات وزارة المالية كميدان للبحث وذلك ما لهذا الشركة من أهمية كبيرة في قطاع الخدمي في العراق، وفي التنمية المستدامة للبلاد، وكونها احدى الدوائر المهمة والنشطة في وزارة المالية، ويبلغ عدد موظفي شركة التأمين العراقية (٣٨١) موظف موزعين على المستويات الإدارية والفنية منهم (٢٠٨) ذكور و (١٧٣) إناث , وعليه حدد الباحثان حجم العينة المطلوبة بـ (١٩٠) موظف إعتماًداً على معادلة (Herbert Arkin)

٦.١- حدود البحث - تتمثل حدود البحث بما يأتي:-

١- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بـ (شركة التأمين العراقية) لغرض إجراء الجانب الميداني .

٢- الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية للبحث بـ (المدير عام و مجلس الادارة ومدير قسم ومعاون مدير قسم ورئيس شعبة وبدون منصب) في الشركة المبحوثة . واذ بلغ حجم العينة (190) منتسباً ، وشكلوا (46%) من مجموع العاملين البالغ عددهم (٣٨١) في شركة المبحوثة .

٢- المبحث الثاني

١.٢- المطلب اولاً - المناقشة العقلانية :

المناقشة هي جزء لا يتجزأ من العديد من جوانب عوالمنا الاجتماعية المعقدة: كالقانون، والسياسة ، والأوساط الأكاديمية والأعمال في حياتنا الشخصية. ويعرف النقاش العقلاني: بأنه نشاط لفظي واجتماعي للعقل يهدف إلى زيادة (أو تقليل) قبول

وجهة نظر مثيرة للجدل للمستمع أو القارئ من خلال تقديم مجموعة من الافتراضات التي تهدف إلى تبرير (أو دحض) وجهة النظر أمام "قاضي عقلائي" (Hahn and Oaksford, 2012: 277).

وللأسباب اهمية في العديد من مواقف حياة المرء سواء كانت خاصة أم عامة، حيث من المرجح أن يرغب أي شخص مشارك في موقف حوار في تقديم أسباب لدعم آرائه وادعاءاته، وتقييم أسباب الآخرين لآرائهم ومطالباتهم ، في العطاء و تقييم الأسباب التي تتخبط فيها في عملية التفكير: نقوم بإجراء اتصالات بين المقدمات والاستنتاجات ونحكم على ما إذا كانت مجموعة معينة من المقدمات توفر أسبابًا وجيهة لقبول نتيجة معينة (Labinaz, 2014:576).

إن كلمة "عقلاني" هي كلمة تشريفية (مصطلح مجاملة) والقول أن شيئاً ما (حجة ، أو موقف ، أو شخص) عقلاني ما هو إلا "طريقة للتعبير عن الموافقة" (Willard, 1989). وهكذا يميل المنظرون إلى استخدام اللغة العقلانية كقناع أو لمعان لمجموعة المعايير المفضلة لديهم دون تحديد ماهية تلك المعايير بدقة (Godden, 2015: 136). بالنسبة إلى جونسون (Johnson, 2000)، فإنه يرى أن الغرض من المناقشة التي يمكن العثور عليها داخل الجدل هو الإقناع العقلاني، ويعرّف Govier (2001) المناقشة على أنها: محاولة لإظهار أن بعض الادعاءات مقبولة عقلائيًا، ومن ثم فمن المفترض أن ترى أن المناقشات المستخدمة في الحجة يكون الغرض منها الإقناع، وتعد على الأقل بعض المناقشات إقناعًا عقلانيًا. وعلى الرغم من أنهم يرون أن وظيفة المناقشة هي الحل المعقول للاختلاف في الرأي، إلا أنه بالنسبة إلى فان إيميرين وجروتيندورست (van Eemeren and Grootendorst, 2004)، كانه يرى أن مثل هذا الهدف يسعى إليه أحد الطرفين المختلفين أو أن كليهما يحاول إقناع الطرف الآخر بقبول وجهة نظره بطرق عقلانية (Blair, 2011:3).

أشار (جواد، ٢٠١٠) أن العقلانية هي اختيار البدائل السلوكية الأفضل بضوء بعض النظم القيمة، فضلاً عن تقييم نتائج هذه السلوكيات إيجابياً، أن السلوك بالمنظمات عموماً قد يأخذ أحد الأشكال التالية أو قسم منها خلال مسيرتها وبحسب قيم وأهداف الأفراد العاملين فيها. في حين يرى (الشماع ١٩٨٩) وتبنى افتراضات النظرية حول العقلانية والتوجه نحو الهدف ووضع التفضيلات ومعيقات الزمن والخيار النهائي والأفضل وتوضح افتراضات النظرية أن إتخاذ القرار عملية عقلانية راشدة مثالية وهي تصف الطريقة المثلى التي يجب أن تجري فيها هذه العملية، وتبين النظرية بأن عملية إتخاذ القرار ليست مثالية إلى هذه الدرجة وان صناعة القرار تحتوي على درجة من عدم الرشد وربما يعود النقص بدرجة رشد القرار وجود عوامل شخصية وبيئية تشكل عقبات وصعوبات تمنع الوصول إلى القرار الرشيد، (كطان، ٢٠١٦ : ٧١).

يقضي الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع الافراد والمجموعات والمنظمات، سواءً كانت على شكل مدارس، أم جامعات، أم على شكل منظمات أعمال، أو مصانع وشركات ، أو مستشفيات، أو أجهزة حكومية، أو نواد اجتماعية ورياضية، وهذا التعامل لا يمكن أن يتم إلا عن طريق التواصل، ويؤدي الاتصال الفاعل دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مجالات الحياة المختلفة. (مزهري، ٢٠٢٠: ٥٩)

إن عملية تخطيط السيناريو لعملية مناقشة ذات حوار معمق تحد لنقد الأفكار والرؤى للآخرين ، ومن ثم يجب أن يكون المشاركون مستعدين للانخراط في المحادثة، ويجب أن يكونوا منفتحين على تحدي أفكارهم من قبل المشاركين الآخرين. ويحدث التعلم عندما يبدأ الناس في رؤية الأشياء من جديد أو بطريقة أخرى مغايرة لما هو سائد وبدون ذلك تصبح المحادثة الاستراتيجية مجرد كلام، ولا يتم أخذ أي من آثارها على محمل الجد حيث لا يتم تعلم أي شيء (Chermack et al, 2007: 382).

ويتم استخدام أنظمة التخطيط الاستراتيجي في الشركات الكبيرة لزيادة التنسيق داخل الشركة ، وتساعد الخطط على البناء بشكل منهجي، وعلى التناسق بين القرارات

المتخذة في الأقسام المختلفة وأهداف الشركات، إن أهم دور للتخطيط الاستراتيجي يتعلق بعملية الاستراتيجية، أو الطريقة التي تتم بها مشاركة المعرفة، وتوصيل الأفكار، والتوافق، والالتزام بالعمل والنتائج. وفي الوقت الحالي هناك إجماع فيما يتعلق بالجوانب التالية: تركز الخطط الاستراتيجية بشكل أكبر على هدف الأداء أكثر من تركيزها على الإجراءات ، ويجب أن يكون التركيز على التوقعات على الاتجاهات الاستراتيجية (الرؤية والرسالة والهدف الاستراتيجي) بدلاً من التوقعات ، ويهدف تركيز الخطة الاستراتيجية إلى التنسيق بدلاً من السيطرة ، وأخيراً فإن المسؤولية الاستراتيجية تقع بين كبار المديرين (Jofre, 2011:26).

في السنوات القليلة الماضية تطور جانب واحد من التخطيط التنظيمي وهو "قدرة المنظمات على إدراك ما يجري في بيئات أعمالها ، والتفكير فيما يعنيه ذلك بالنسبة إليهم ، ثم التصرف بناءً على ذلك في أطار معرفة جديدة، وعرف (Van der

Heijden et al, 2002. هذه الاستراتيجية بأنها: التعلم التنظيمي التكيفي، وهو نهج

شامل واستباقي لعملية تعلم الإدارة التنظيمية التي تركز على تخطيط السيناريو ، واستخدام السيناريوهات الإيجابية والسلبية لفحص مجموعة من السوابق الظرفية المحتملة وعواقبها المقابلة. كنهج واحد لتخطيط السيناريو، وتطوير المحادثة الاستراتيجية مثل "يجتمع الناس معاً لمشاركة وتحليل المعلومات والأفكار والنماذج التي لها أهمية استراتيجية لمنظمتنا" (Miles et al, 2006: 196). وتعرف المناقشة العقلانية حسب رأي الباحث بانها مخرجات التفكير العقلانية بعد دراسة المواقف وتقبل الافكار في اغتنام الفرص الجديدة واستكشافها من اجل تحقيق الأداء الافضل للاهداف والاستجابة السريعة للتغيرات للتطورات للمواقف المستقبلية

تجعل المحادثة الإستراتيجية عمليات بناء المعنى والقوة أكثر قابلية للملاحظة ، ومن ثم توفر فرصاً لكشف التفاعلات المعقدة للإدراك الإداري والعمل الذي يشكل عمل الاستراتيجية (Kyprianou, et al , 2015:4). ويمكن للمحادثة الاستراتيجية أن تسهم في تطوير ونضج فهم الإدارة العليا لطبيعة بيئة الأعمال المعاصرة ، والتي

تتميز بالتغيير السريع والتعقيد، لذلك فمن خلال المحادثة الاستراتيجية يتم تبادل المجموعة الذهنية والآراء من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية بطبيعة الأحداث وآثارها وكيفية تطورها (ALsiede, 2017: 2236).

وتعد المحادثة الاستراتيجية ضرورية لإبراز قدرة المنظمة على المنافسة في مستقبل ناشئ ومتغير باستمرار لأنها تساعد على تشكيل النماذج العقلية للإدارة العليا ، واستراتيجية المنظمة، وأصحاب المصلحة من خلال نقل المعلومات الصادقة وغير المفلترة، ويرى ماركيدس (Markides, 1997) أن الشرط المسبق للابتكار الاستراتيجي هو التساؤل الصادق والأساسي عن النماذج العقلية أو وصفات الصناعة التي يبدو أنها تحكم سلوك أي فرد أو منظمة، وتتطور المحادثة الاستراتيجية عندما يجتمع الناس معاً لمشاركة وتحليل المعلومات والأفكار والنماذج التي لها أهمية إستراتيجية للمنظمة. (Miles, 2006: 201). ويوضح هامل (Hamel, 1996) ذلك بقوله: إذا كنت ترغب في إنشاء وجهة نظر حول المستقبل ، وإذا كنت ترغب في صياغة استراتيجية ذات مغزى ، فعليك إنشاء "تسلسل هرمي للخيال" في منطمتك، ويُنظر إلى المحادثة الاستراتيجية على أنها تسلسل هرمي للخيال، وهو إدارة أداة مختلفة عن التخطيط الاستراتيجي التقليدي. (Mngxaso, 2010: 5).

٢.٢ - المطلب الثاني- الأداء المستدام

١.٢.٢ - مفهوم الأداء المستدام :

في الوقت الحاضر أصبح الأداء المستدام (SP) التزاماً على كل منظمة على مستوى العالم ، مما يجذب انتباه الباحثين وصناع السياسات الجدد، ووصف العديد من الباحثين (He et al, 2021; Khan et al, 2021; Shahzad et al, 2019) الأداء المستدام بأنه: استراتيجية خضراء تهدف إلى الحفاظ على المكونات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للبيئة التي تعمل فيها الشركة (Yi Dai et al, 2021:1-2). وتم تعريف مفهوم الأداء المستدام بعد ذلك من التنمية المستدامة، إذ يتحدد الأداء المستدام على أنه مزيج من أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويتوافق هذا مع

مفهوم شمولي مصمم للإشارة إلى تكامل الأداء في نهج تركيبي، ويمكن أن يعني هذا التكامل التماسك بين الأبعاد الثلاثة مع نماذج السببية التي تربط عوامل مختلفة تتبع من أبعاد مختلفة (Baumann, and, Genoulaz, 2014:140). ويظهر الأداء المستدام في نهجين هما:

١- النهج الأول الاقتصادي في الغالب للأداء المستدام يقيم قدرة الشركة على الانتصار على المدى الطويل والحفاظ على نمو مستدام (Azim Azuan et al., 2020; Kowang et al., 2016; Nordin and Belal, 2017).

يتبع النهج الثاني منظور ثلاثي الأبعاد TBL، حيث يعد الأداء المستدام بمثابة توازن بين الأداء في الجوانب التشغيلية / الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Raj et al., 2017; Rodrigues et al., 2016; Slaper and Hall, 2011).

ويعرض الجدول (١) بعض مفاهيم الاداء المستدام بحسب رأي بعض الباحثين

جدول (١) مفاهيم الاداء المستدام بحسب رأي بعض الباحثين

المفهوم	السنة	اسم الباحث والصفحة
هو تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين للشركة (مثل المساهمين والموظفين، والعملاء، ومجموعات الضغط، والمجتمعات وما إلى ذلك) دون المساس بقدرتها على تلبية الاحتياجات من أصحاب المصلحة في المستقبل كذلك.	2002	Dyllick, & hockerts:1
عرف (Schaltegger and Wagner, 2006) الأداء المستدام بأنه: أداء الشركة من جميع الجوانب والأبعاد لدعم استدامة الشركة .	2016	Haryono et al : 278
عزف (Carter and Rogers, 2008) الأداء المستدام بأنه: تكامل الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي الذي لا يؤثر بشكل إيجابي في البيئة الطبيعية والمجتمع فحسب ، بل يؤدي أيضًا إلى فوائد اقتصادية طويلة الأجل وميزة تنافسية للشركة.	2020	Nor-aishah, el at:4

المصدر : إعداد الباحثين

٢.٢.٢ - أهمية الأداء المستدام :

تشير الأدبيات الموجودة إلى أن تحسين الأداء للمؤسسة قد يؤدي إلى تحسين أداء قيمة العميل (CVP) ، وأداء قيمة الموظف (EVP) ، وتحسين التشغيل الفعال من حيث التكلفة ، ويعطي صورة أفضل للمسؤولية الاجتماعية، ومن المرجح أن يكون العملاء المهتمون بالبيئة أكثر سعادة نسبياً مع منظمة معروفة بأنها تعمل (تنتج منتجاتها / خدماتها) بطريقة صديقة للبيئة ، وبهذه الصورة يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بعملائها الحاليين واكتساب عملاء جدد سينتج عنها ميزة تنافسية (Gadenne, 2012:214).

ويرى كل من (Gunasekaran & Spalanzani 2012) أن تبني التنمية المستدامة أمراً أساسياً للمنظمات التي تواجه منافسة شديدة من الشركات الأخرى حيث يجب عليهم البحث عن خطط عمل جديدة للحفاظ على أعمالهم وضمان مستقبلهم ، وتدرج العديد من المنظمات الاستدامة في استراتيجية أعمالهم كوسيلة لمنحهم ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين. (Benjamin, 2020: 17)

وأشار كل من (Kılıç et al. 2015) إلى أهمية الأداء المستدام لمنظمات الأعمال في تلبية مصالح جميع أصحاب المصلحة الذين يرغبون في اتخاذ خيارات استثمارية أفضل وقرارات عقلانية، وتوفر منظمات الأعمال إفصاحات الاستدامة بمستويات تطبيق أعلى لتعزيز الشفافية، وتحسين قيمة الشركة واسم العلامة التجارية، وتخفيف عدم تناسق المعلومات، وتحفيز المديرين والموظفين، والحصول في النهاية على ميزة تنافسية على المنافسين (Orazalin, et al. 2019).

٣.٢.٢ - خصائص الأداء المستدام:

إحدى التحديات الرئيسية (Baker & Schaltegger, 2015) التي تواجهها المنظمة هي البيئة سريعة التطور اليوم والتي تحتاج إلى المنظمات لتصميم وتنفيذ ممارسات الإدارة التي تلتقط الضغوط المؤسسية المتزايدة من أجل الاستدامة من مختلف أصحاب المصلحة ، مثل العملاء والبائعين والمنظمين والمنظمات غير

الحكومية وغيرهم (Neruja, & Arulrajah, 2021: 69). وأهم الخصائص التي يتميز بها الاداء المستدام على ضوء ما حدده الباحثين (Avery&Bergsteiner,2011)

و(Simanskiene&Zuperkiene,2014) (علي،٢٠٢١: ٩٧)

١- الرؤية واضحة ومتجهة نحو الاستدامة الشاملة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي .

٢- التوجه يكون نحو تحقيق الاهداف التي تستمر على المدى الطويل .

٣- القيادات تحقق الاستدامة لمجتمعهم ومنظماتهم .

٤- البناء يكون على ضوء تضافر الجهود المشتركة لكل افراد المنظمة وهو نشاط مدروس ومتطور ومستمر دائما .

٥- الجودة جزأ لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتحقق من خلالها ميزة تنافسية مُستدامة .

٦- ثقافة تنظيمية قوية موجّهة نحو التنمية المُستدامة على صعيد البلد ككل .

٧- يمنح المنظمة قوة تنظيمية واستراتيجية واضحة وعلى جميع المستويات .

٤.٢.٢- أبعاد الأداء المستدام:

يتكون الأداء المستدام من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (Adamu, et al , 2019:183).

١- البعد الاقتصادي : الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالتقارير والقوائم المالية التي تصدرها المنظمة، ومن خلاله أيضا تعمل المنظمة على تحقيق عائد مناسب من الأموال المستثمرة، تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة وضمان البقاء، رفع الإنتاجية والاستجابة لتطلعات الزبائن(عمارة ، ٢٠١٩: ٢٢).

٢- البعد الاجتماعي: يُعرّف الأداء الاجتماعي بأنه التفسير الفعال لرسالة المؤسسة في الممارسة العملية بما يتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة. يتعلق الأداء الاجتماعي بجعل الرسالة الاجتماعية المؤسسية حقيقة واقعة ، والعنصر المهم في الأداء الاجتماعي هو "أنظمة إدارة السلامة - و" الصحة المهنية "وبرنامج" الشركة الآمنة".

تكمن أهمية القياس الاجتماعي بشكل أساسي في العلاقة مع الموارد البشرية.
(Adamu, et al , 2019:183).

٣- البعد البيئي : منهج في إدارة الأعمال بشكل مسؤول، ينجم عنه تأثيرات إيجابية في الصعيد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي ، أو وعي لتأثير الشركة الإيجابي على البيئة والمجتمع المحيطين بها، والحرص لتخفيف من أي آثار سلبية قد تسببها عمليات الشركة عن طريق تبني المبادرات التي تراعي المقومات التنموية الثلاثة المجتمع والبيئة والاقتصاد(حسن، ٢٠٢١: ٥٦).

٣.٢- المطلب الثالث-العلاقة الفكرية بين المناقشة العقلانية والأداء المستدام

أصبح من الواضح بشكل متزايد أنه لكي تظل المنظمات على قيد الحياة يجب على المديرين الانتباه ليس فقط للأداء المالي على المدى القصير، ولكن أيضًا مراعاة الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية طويلة الأجل التي تؤثر في الأداء في المستقبل، ولتحقيق قابلية البقاء على المدى الطويل يجب أن تتعلم المنظمات كيفية التكيف مع بيئات الأعمال عالية السرعة والبيئة الطبيعية المتغيرة، و أن العقل والعقلانية من الصفات ذات القيمة العالية في صنع القرار التنظيمي ، إلا أنهما يقتصران على العقلانية "الأداتية" أي أن سلوك الأفراد سيكون مرتبطاً سببياً بنتيجة موضوعية ومصلحة ذاتية ، إذ أن الفهم الكامل للمناقشة العقلانية التي تحتضن "حساسية" الرفاهية البيئية للكوكب أمر ضروري لتحويل نماذج الأعمال الحالية لتصبح أكثر ابتكاراً، وتنتشر استراتيجيات أعمال أكثر تقدماً، ويعتمد الأداء المستدام الناجح في مجال الأعمال على كيفية ترشيد المنظمات، وتوفير مساحات فكرية لتحقيق ذلك ، ويرى كل من (Kallio, Nordberg, & Ahonen, 2007)

أن تعزيز السلوكيات الإبداعية والمستدامة بين المديرين يمكن تسهيله من خلال تمكين فهم أعمق لما نسميه بـ" المناقشة العقلانية " التي تصور نظريات المنظمة ككيانات عقلانية فعالة تسعى إلى تحسين أهدافها من الأداء (Shrivastava ,et al , 2017:2-3).

يصف (Van Eemeren, 2010) المناقشة بأنها: نوع تقليدي من أنواع الأنشطة المحادثة حيث يبدأ المحاورون من تضارب في المصالح، ويهدفون عادةً إلى حل وسط مقبول بشكل متبادل من خلال تبادل العروض والعروض المضادة والتي غالبًا ما تتضمنها المناقشة (van Laar, AND, Krabbe, 2018:552)، ومن الناحية العملية غالبًا ما يستغرق إيجاد حل لمشكلة القرار وقتًا طويلاً وذلك لأن قدرًا كبيرًا من التفكير مطلوب بين اكتشاف المشكلة واختيار الإجراء الأمثل الذي يجب تحقيقه، إذ يجب استيعاب المشكلة واكتشاف الحلول لها وتقييم الخيار الأفضل، لذلك من المناسب تفسير القرارات على أنها عمليات فكرية، وأن القرارات العقلانية كنتيجة لإجراءات اتخاذ القرار العقلاني، لذلك يجب العمل على الخصائص المحددة للقرارات العقلانية (Grünig & Kühn, 2017: 25) ، ويرى (حرب، ٢٠١٨: ٣٣٥) أن العمليات العقلية هي التي تحدد كيف يفكر الأفراد ويشكلون تصوراتهم عن المواقف، وكيف يؤثر ذلك في قراراتهم ، وأفعالهم، وبالتالي فإن ممارسة النماذج العقلية تؤثر بشكل كبير فيما يقولون تبعًا للعقلية.

ويرى الباحث ان المناقشة العقلانية عبارة عن مجموعة من الانشطة والفعاليات العقلانية ، الهادفة الى تحقيق اكتشاف واستثمار الأفكار الجديدة للأفراد العاملين والمشاركين الآخرين في المناقشات الهادفة واختيار البدائل والحلول الاستراتيجية في الحفاظ على تحقيق الاداء الافضل، وتنشيط أساليب المناقشة بين العاملين في مستويات الادارة المختلفة باعتماد لغة عقلانية مقنعة ببصيرة نافذة، التي تؤدي الى تحسين الاداء المستدام .

٣- المبحث الثالث : الجانب العملي

١.٣- المناقشة العقلانية: أوجد الباحث إحصاءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية واتجاه الإجابة لفقرات المناقشة العقلانية كما موضحة في جدول (٢).

جدول (٢) التحليل الوصفي للمناقشة العقلانية

اتجاه الإجابة	الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
اتفق	7	.6357	.43136	3.1789	لا تمتلك إدارة الشركة القدرة على اتخاذ خيارات تدعم انخراط العاملين في مناقشات عقلانية من خلال المحادثات التي تحدث بينهم.	المناقشة العقلانية
اتفق	5	.7831	.89871	3.9158	تحرص إدارة الشركة على تبني الحوارات المفتوحة مع العاملين فيها لتوضيح رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسبل تقديم البدائل الاستراتيجية لتحقيقها.	
اتفق	6	.7673	.83553	3.8368	تتبنى إدارة الشركة المناقشات العقلانية لتحفيز العاملين فيها وتجميع جهودهم نحو وضع أهدافها وتنفيذها بنجاح.	
اتفق	2	.7989	.67060	3.9947	المجهول على اختراق تتسم إدارة الشركة بالقدرة والتعامل معه من خلال المناقشات المنطقية التي تحدث بين العاملين والإدارة العليا.	
اتفق	1	.8157	.48149	4.0789	تهتم إدارة الشركة بالمناقشات الموضوعية بين العاملين فيها بما يسهم في تطوير واقعها وتنفيذ استراتيجياتها وتعزيز سمعتها التنظيمية.	
اتفق	3	.7936	.80281	3.9684	تعمل إدارة الشركة على توظيف المناقشات العقلانية في تعزيز قدراتها الحدية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	
اتفق	6	.6357	.53136	3.1789	تشجع إدارة الشركة المناقشات بصورة هادئة على أساس الاحترام، وتشجيع المشاركة.	
اتفق	4	.7842	.69699	3.9211	تعمل إدارة الشركة المناقشات العقلانية لزيادة القدرة المعرفية للعاملين في الشركة.	
		.7547	.695658	3.77366		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

من جدول (٢) التحليل الوصفي للمناقشة العقلانية نلاحظ ما يأتي:

- ١- إن الوسط الحسابي للفقرة الأولى بلغ (3.1789)، بانحراف معياري بلغ مقداره (0.43136)، وبلغت الأهمية النسبية للفقرة الأولى (0.6357)، أما ترتيب الأهمية الترتيبية فكان السابع على مستوى البعد، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٢- أما الوسط الحسابي للفقرة الثانية فقد بلغ (3.9158) بانحراف معياري مقداره (0.89871)، وبلغت الأهمية النسبية (0.7831)، أما ترتيب الأهمية فكان الخامس على مستوى البعد، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

- ٣- والوسط الحسابي للفقرة الثالثة بلغت (3.5000)، وبانحراف معياري مقداره (99070)، وكانت الأهمية النسبية للفقرة الثالثة بلغت (7000)، أما الأهمية الترتيبية فكانت السادسة، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٤- بالنسبة إلى الفقرة الرابعة بلغ الوسط الحسابي لبعده اللغة المشتركة (3.9947) بانحراف معياري مقداره (67060)، وبلغت الأهمية النسبية (7989)، في الترتيب الثاني على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٥- اما الوسط الحسابي للفقرة الخامسة فقد بلغ (4.0789) وبانحراف معياري مقداره (48149)، وبلغت الأهمية النسبية (8157) في الترتيب الأهمية الأول، وكانت اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٦- بلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة (3.9684)، وبانحراف معياري مقداره (80281)، وبلغت الأهمية النسبية (7936)، في الترتيب الثالث على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٧- إن الوسط الحسابي للفقرة السابعة بلغ (3.1789) بانحراف معياري مقداره (53136)، وبلغت الأهمية النسبية (6357)، في الترتيب السادس على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٨- اما الفقرة الأخيرة لمتغير المناقشة العقلانية، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.9211) بانحراف معياري مقداره (69699)، والأهمية النسبية للفقرة الأخيرة مقدارها (7842) في الترتيب الرابع على مستوى المتغير، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٩- اما المجموع الكلي للمتغير المناقشة العقلانية، إذ حصل على متوسط حسابي بلغ (3.7736) بانحراف معياري بلغ (6956). وبلغت الأهمية النسبية (7547)، على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد من خلالها حصلت الفقرة الخامسة على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (4.0789) وبانحراف معياري بلغ (48149)، فيما حصلت الفقرات الأخرى على أوساط حسابية مقبولة كونها تفوق الوسط الفرضي البالغ (3).

٢.٣- التحليل الوصفي لمتغير المعتمد "الأداء المستدام"

باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (٣) النتائج التي تم التوصل إليها.

١.٢.٣- البعد الاول- الأداء الاقتصادي: أوجد الباحث احصاءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية واتجاه الإجابة للفقرات بعد تطوير الأفكار كما موضحة في جدول (٣).

جدول (٣) التحليل الوصفي لبعد الأداء الاقتصادي

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية	اتجاه الإجابة
الأداء الاقتصادي	تحرص إدارة الشركة على توليد موارد إضافية عن طريق تعزيز النمو الاقتصادي دون المساس بمستويات أجور العاملين فيها.	4.0316	.56255	.8063	3	اتفق
	تسعى إدارة الشركة إلى تعظيم فوائدها الاقتصادية مع احترام الخدمات المقدمة من قبل المنافسين.	4.0789	.61642	.8157	2	اتفق
	لانتعند إدارة الشركة أساليب شفافة وذات مصداقية في جميع تعاملاتها الاقتصادية.	3.5526	.74526	.7105	7	اتفق
	تهتم إدارة الشركة بالوفاء في التزاماتها تجاه زبائنها وهو الاسلوب الرئيس المعتمد في التعاملات الشركة .	3.8947	.80965	.7789	5	اتفق
	تعمل إدارة الشركة على تحقيق حصة سوقية افضل من خلال تبني آلية لتقليل المخاطر وتحسين الكفاءة.	3.8158	.85620	.7631	6	اتفق
	تحرص إدارة الشركة على تنفيذ الموازنة التخطيطية من خلال تظافر	4.1053	.47081	.8210	1	اتفق

					جميع جهود اقسامها وفروعها.
اتفق	4	.8042	.55356	4.0211	تخطط إدارة الشركة لزيادة استثماراتها في المشاريع الاقتصادية من أجل تحقيق معدلات نمو اعلى .
		.7857	.659207	3.9285	EP

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

يتضح من جدول (٣) التحليل الوصفي لبعده الأداء المستدام

١- إن الوسط الحسابي للفقرة الاولى بلغ (4.0316) ، وانحراف معياري بلغ مقداره (5.6255)، وبلغت الأهمية النسبية للفقرة الاولى (0.8063)، أما ترتيب الأهمية فكان الثالث، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق .

٢- أما الوسط الحسابي للفقرة الثانية فقد بلغ (4.0789) بانحراف معياري مقداره (6.1642)، وبلغت الأهمية النسبية للفقرة الثانية (0.8157)، اما ترتيب الأهمية فكان الثاني، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٣- بلغ الوسط الحسابي للفقرة الثالثة (3.5526) بانحراف معياري بلغ مقداره (7.4526)، وبلغت الأهمية النسبية للفقرة الثالثة (0.7105)، اما الأهمية الترتيبية فكانت السابعة، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٤- بالنسبة إلى الفقرة الرابعة بلغ الوسط الحسابي لبعده الأداء الاقتصادي (3.8947) بانحراف معياري مقداره (8.0965)، وبلغت الأهمية النسبية (0.7789)، في الترتيب الخامس على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٥- أما الوسط الحسابي للفقرة الخامسة فقد بلغ (3.8158) بانحراف معياري مقداره (8.5620)، وبلغت الأهمية النسبية (0.7631) وفي ترتيب الأهمية السادس على مستوى البعد ، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٥- بلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة لبعده الأداء الاقتصادي (4.1053) بانحراف معياري مقداره (4.7081)، وبلغت الأهمية النسبية (0.8210)، في الترتيب الأول على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٦- أما الفقرة السابعة والاختيرة من هذا البعد فقد بلغ الوسط الحسابي (4.0211) بانحراف معياري مقداره (55356)، والأهمية النسبية بلغت (8042). في ترتيب الرابع، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٣.٢.٢- البعد الثاني الأداء الاجتماعي: أوجد الباحث إحصاءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية واتجاه الإجابة ل فقرات بعد الأداء الاجتماعي كما موضحة في جدول (٤).

جدول (٤) التحليل الوصفي لبعد الأداء الاجتماعي

البعد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية	اتجاه الإجابة
الأداء الاجتماعي	تلتزم إدارة الشركة بدعم الحاجات الإنسانية للعاملين فيها	3.9211	.74114	.7842	3	اتفق
	تشجع إدارة الشركة ثقافة تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى جميع العاملين فيها.	3.9105	.83406	.7821	4	اتفق
	لاتعمد إدارة الشركة على الأخذ بالحسبان العوامل المجتمعية عند تحليل المشكلات التي تواجهها.	3.5421	.93482	.7084	7	اتفق
	تقوم سياسة إدارة الشركة تقوم على المحافظة على علاقاتها الاجتماعية مع اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.	4.1263	.56796	.8252	1	اتفق
	تكرس إدارة الشركة الجهود للتواصل المستمر مع الزبائن والتعرف على آرائهم حول الخدمات المقدمة من الشركة.	3.6526	.73849	.7305	6	اتفق
	الهدف الرئيس لإدارة الشركة هو تصميم خدماتها طبقاً لأعراف وتقاليده المجتمع.	4.0947	.49492	.8189	2	اتفق
	تعد المساهمة في دعم فعاليات المجتمع والهيئات والمؤسسات المختلفة ضمن أولويات أهداف وسياسات الشركة.	3.6632	.86814	.7326	5	اتفق
	SP	3.844357	.739933	.7688		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

ويتضح من جدول (٤) التحليل الوصفي لبعد الأداء الاجتماعي

١- إن الوسط الحسابي للفقرة الاولى بلغ (3.9211) بانحراف معياري بلغ مقداره (74114)، وبلغت الأهمية النسبية (7842)، أما ترتيب الأهمية فكان الثالث، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٢- أما الوسط الحسابي للفقرة الثانية فقد بلغ (3.9105) بانحراف معياري بلغ مقداره (83406)، وبلغت الأهمية النسبية للفقرة الثانية (7821)، أما ترتيب الأهمية فكان الرابع، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٣- بلغ الوسط الحسابي للفقرة الثالثة (3.5421) بانحراف معياري مقداره (93482)، وبلغت الأهمية النسبية للفقرة الثالثة (7084)، أما ترتيب الأهمية فكان السابع، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٤- بالنسبة إلى الفقرة الرابعة بلغ الوسط الحسابي لبعد الأداء الاجتماعي (4.1263) بانحراف معياري بلغ مقداره (56796)، وبلغت الأهمية النسبية (8252)، في الترتيب الأول على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٥- أما الوسط الحسابي للفقرة الخامسة فقد بلغ (3.6526) بانحراف معياري بلغ مقداره (73849)، وبلغت الأهمية النسبية (7305). في الترتيب الأهمية السادس على مستوى البعد، وكانت اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٦- بلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة لبعد الأداء الاجتماعي (4.0947) بانحراف معياري بلغ مقداره (49492)، وبلغت الأهمية النسبية (8189)، في الترتيب السادس على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٧- اما الفقرة السابعة والأخيرة من هذا البعد فقد بلغ الوسط الحسابي (3.6632) بانحراف معياري بلغ مقداره (86814)، وبلغت الأهمية النسبية (7326). في الترتيب الرابع، وكانت اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

٨- إن بُعد الأداء الاجتماعي حقق أقل استجابة بين الأبعاد الأخرى، إذ حصل على متوسط حسابي بلغ (3.8443) بانحراف معياري بلغ (0.739933) وبنسبة مئوية بلغت (7688).

٩- على مستوى الفقرات الفرعية التي تم قياس البعد من خلالها حصلت الفقرة (SP4) على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (4.1263) وبانحراف معياري بلغ (0.56796)، فيما حصلت الفقرات الأخرى على أوساط حسابية مقبولة كونها تفوق الوسط الفرضي البالغ (3).

٣.٢.٣- البعد الثالث الأداء البيئي: أوجد الباحث إحصاءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية واتجاه الإجابة لفقرات بعد تطوير الأفكار كما موضحة في جدول (٥).

جدول (٥) التحليل الوصفي لبعد الاداء البيئي

الاتجاه الإجابة	الأهمية الرتبية	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	البعد
اتفق	4	.7757	.93779	3.8789	تعمل إدارة الشركة جاهدة لتوفير المستلزمات الضرورية للمحافظة على بيئة عمل آمنة للعاملين فيها.	الأداء البيئي
اتفق	3	.7915	.55236	3.9579	تعتمد إدارة الشركة برامج تثقيفية لنشر الوعي البيئي بين العاملين وإشراكهم في حماية البيئة.	
اتفق	1	.8305	.47461	4.1526	تحرص إدارة الشركة على الوفاء بالتزاماتها الأخلاقية في مجال حماية البيئة.	
اتفق	5	.7526	.86171	3.7632	نادرا ما تمنح إدارة الشركة العاملين في جميع المستويات حق المشاركة في عملية تحسين ادائها البيئي.	
اتفق	6	.7389	.93235	3.6947	تحرص إدارة الشركة على المساهمة في السيطرة أو تحجيم تأثير التغيرات البيئية على أنماط الحياة المستدامة بيئيا.	
اتفق	2	.8052	.86944	4.0263	تهتم إدارة الشركة بالموشرات البيئية عند تقديم خدماتها التأمينية	
		.7824	.771377	3.912267	NP	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.24

يتضح من جدول التحليل الوصفي لبعد الأداء البيئي

- ١- إن الوسط الحسابي للفقرة الاولى بلغ (3.8789) بانحراف معياري بلغ مقداره (93779)، وبلغت الأهمية النسبية (7757)، أما ترتيب الأهمية فكان الرابع على مستوى البعد، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٢- أما الوسط الحسابي للفقرة الثانية فقد بلغ (3.9579) بانحراف معياري مقداره (55236)، وبلغت الأهمية النسبية للفقرة الثانية (7915)، أما ترتيب الأهمية فكان الثالث، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٣- بلغ الوسط الحسابي للفقرة الثالثة (4.1526) بانحراف معياري مقداره (47461)، وكانت الأهمية النسبية للفقرة الثالثة قد بلغت (8305)، اما ترتيب الأهمية فكان الأول، واتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٣- بالنسبة إلى الفقرة الرابعة بلغ الوسط الحسابي لبعد الأداء البيئي (3.7632) بانحراف معياري مقداره (86171)، وبلغت الأهمية النسبية (7526)، في الترتيب الخامس على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٤- أما الوسط الحسابي للفقرة الخامسة فقد بلغ (3.6947) وبانحراف معياري مقداره (93235)، وبلغت الأهمية النسبية (7389) في ترتيب الأهمية النسبية السادس، وكانت اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ٥- بلغ الوسط الحسابي للفقرة السادسة لبعد الأداء البيئي (4.0263) بانحراف معياري بلغ مقداره (86944)، وبلغت الأهمية النسبية (8052)، في الترتيب الثاني على مستوى البعد، وكان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.
- ١- إن بُعد الأداء البيئي حقق متوسطاً حسابياً مقبولاً بلغ (3.9122) وبانحراف معياري بلغ (7713) وبنسبة مئوية بلغت (7824).
- ٢- أما مستويات الفقرات الفرعية التي تم قياس البُعد من خلالها فقد حصلت الفقرة الثالثة على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي بلغ (4.1526) وبانحراف معياري بلغ (47461)، أما بقية الفقرات فقد كانت جميعها مقبولة وتفوق الوسط الفرضي البالغ (3).

٣.٣- اختبار فرضيات البحث

١.٣.٣- اختبار الفرضية الصفرية بين متغيري البحث.

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين المناقشة العقلانية والاداء المستدام بأبعادها مقابل الفرضية البديلة التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين المناقشة العقلانية والاداء المستدام بأبعادها.

جدول (٦)

قيم الارتباط بين المناقشة العقلانية و الأداء المستدام .

متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الاربعة		
.987**	Pearson Correlation	المناقشة العقلانية
0.000	Sig. (2-tailed)	
190	N	

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

يتضح من جدول (٦) ان قيمة الارتباط بين المناقشة العقلانية والأداء المستدام بلغت 0,987 ، نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المناقشة العقلانية والأداء المستدام ، كما نلاحظ ان قيم الارتباط كانت معنوية تحت مستوى دلالة 5% كون قيمة sig المساوية للصفر هي اقل من مستوى الدلالة المحدد وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 قبول واعتماد الفرضية البديلة H1 (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المناقشة العقلانية والأداء المستدام)، ونستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية تحت مستوى 5% بين المناقشة العقلانية والأداء المستدام

٢.٣.٣- إختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيري البحث:

H0: لا توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للمناقشة العقلانية في الأداء المستدام.

مقابل الفرضية البديلة التالية :

H1: توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية إحصائية للمناقشة العقلانية في الأداء المستدام.

جدول (٧)

يبين علاقة الانحدار البسيط بين متغيري البحث.

Model Summary						
Model	المعدل R ²	معامل التحديد R ²	حجم التأثير F ²	معامل المسار	t Value	p Value
1	.985 ^a	.986	0.191	0.541	4.132	0.000

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

تظهر نتائج جدول إن قيم الارتباط المتعدد مساوية الى 0.985 وقيمة معنوية sig.=0.00 وهو دليل على وجود علاقة معنوية إحصائية، وهذا الارتباط تحت مستوى دلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1. نستنتج من ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير المناقشة العقلانية في متغير المعتمد الأداء المستدام، وتعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة 0.985 مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة 98.6%.

٤- المبحث الرابع

١.٤- الاستنتاجات:

- ١- تسعى الشركة الى تعزيز سمعتها السوقية وتنفيذ استراتيجياتها من خلال اهتمامها بالمناقشات الموضوعية واشراك العاملين فيها بصنع القرار والاستفادة من الخبرات التي يمتلكونها كونهم قريب من الواقع ويمتلكون الحلول المناسبة .
- ٢- تتبنى الشركة بعض المفاهيم الخاصة بموضوع البحث مما ينتج انسجام تطلعاتها مع الاهداف المرسومة بما يسهم في تطوير واقعها وتنفيذ استراتيجياتها وتعزيز سمعتها التنظيمية.

- ٣- تسعى الادارة العليا في الشركة الى تطوير واقعها الاستراتيجي من خلال الاعتماد على المناقشات العقلانية التي تؤدي الى لزيادة القدرة المعرفية للعاملين في الشركة، وهذا يدل على أن إدارة الشركة المبحوثة تحفز العاملين على التصرف بما ينسجم مع أهدافها لتقديم المزيد من الانجازات و رفع قدراتهم الابداعية .
- ٤- أظهرت شركة التأمين العراقية العامة حرصها على مشاركة افرادها في المناقشات العقلانية، في ظل توافق ما بين الادارات العليا والعاملين، وابدائهم ارائهم بقضايا المناقشة العقلانية والتعامل معها بشكل جدي وشامل.
- ٥- إن تبني المناقشات المفتوحة مع العاملين فيها لتوضيح رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسبل تقديم البدائل الاستراتيجية لتحقيقها يحتل مركزاً متميزاً في اولويات إدارة الشركة المبحوثة وذلك لأن من ضمن أسس النجاح للشركات للتواصل المستمر مع الزبائن والتعرف على آرائهم حول الخدمات التي تقدمها الى زبائنها.
- ٦- تهتم إدارة الشركة بالمناقشات الموضوعية بين العاملين فيها تعمل إدارة الشركة على توظيف المناقشات العقلانية في تعزيز قدراتها الحدية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.
- ٧- انّ العلاقة ما بين المناقشة العقلانية والاداء المستدام في شركة المبحوثة لها ما يبررها ، إذ إنّ امتلاك الافراد ذوي الطاقات الابتكارية والابداعية وذات القدرات العقلية تعد الطريق الاساس لتحقيق الاداء المستدام للشركة .
- ٨- وجود ارتباط ذا دلالة معنوية بين المناقشات العقلانية والأداء المستدام اذ بلغت قيمه (0.944) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% ، وهذا يدل على امكانية تطبيق المناقشة العقلانية في الشركة المبحوثة وذلك لتحقيق الأداء المستدام.
- ٩- يتضح من المؤشرات الاحصائية ذات الصلة بمؤشرات التأثير بين متغيري الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لمتغير المناقشة العقلانية في متغير الأداء المستدام تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة 0.988 مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة 98.8%.

٢.٤ - التوصيات :

- ١- على ادارة الشركة تشكيل وحدة متخصصة أو مركز في المنظمة المبحوثة تعني بالمناقشات الهادفة، لكونه تزود المنظمة والمسؤولين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمعلومات المطلوبة والاسهام برسم استراتيجيات مستقبلها ولاسيما فيما يخص المستفيدين من خدماتها،
- ٢- على ادارة الشركة تشجع المناقشات بصورة هادئة على أساس الاحترام، فضلاً عن القيام بدراسة متكاملة للأخطار التي تهددها، كذلك مراقبة التغيرات التي تؤثر بأنشطتها ثم مساعدة مدراءها باتخاذ الموقف المناسب إزاءها، من أجل تحقيق الثبات على المستوى وتطوير وضع قطاع التأمين وثباته بمستوى متميز .
- ٣- يجب على إدارة الشركة المبحوثة أن تستعين بالمناقشات المنطقية التي تحدث بين العاملين والإدارة العليا، مع ضرورة افساح المجال للأفراد ذوي المؤهلات لتولي مناصب إدارية ذات قرار وبهذا الشكل نتجنب إصدار القرارات التي تميل نحو الوقوع في أخطاء التحيز والمحاباة.
- ٤- بناء وتطوير إطار استراتيجي للأداء المستدام للشركة وعدها خياراً استراتيجياً وليس إجراءً تكتيكياً تلجأ إليه الشركة في أوقات معينة من خلال النظر
أ- داخلي يستند إلى معرفتها بكيفية الاحتفاظ بمكانتها بين المنافسين .
ب- خارجي يتمثل بقوة المنافسة في السوق ، والتي تسمح لها بخلق أو تحقيق موارد فريدة .
- ٥- على إدارة الشركة تبني اسلوب تقديم العديد من الأفكار و الحلول الإبداعية والواقعية للمشكلات والتحديات التي تواجهها، وإقامة علاقات تعاونية مع اصحاب المصلحة، والتي ترتكز بشكل رئيس على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل.
- ٦- الاهتمام من قبل الادارة العليا بالمناقشات العقلانية امرأ ضرورياً لاستدامة ادائها ، نظراً لكونه أساس عمل شركة والمتضمن اجراء مناقشات استراتيجية واعتمادها كأساس للتطوير والانفتاح على أفكار الاخرين وتوجهاتهم ومحتواهم الفكري.

٧- النظر الى المناقشة العقلانية كعملية تبادلية بين العاملين التي من خلالها تنمي القدرات ويكتسب العاملين خصائص ذهنية ووظيفية جديدة ، وبما ينمي من اكتشاف الفرص الجديدة في ميدان عمل الشركة.

أولاً : المصادر العربية

التقرير السنوي شركة التأمين العراقية لعام ٢٠٢٠.

١- حرب، محمد خميس، ٢٠١٨ ، تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية العدد (٢٠) ، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مصر .

٢- حسن ، فيان محمد، ٢٠٢١، الإدارة البيئية واثرها في الاستدامة البيئية(دراسة ميدانية في معمل بطاريات بابل ١ في بغداد)، رسالة مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية / بغداد ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير التقني في تقنيات إدارة العمليات

٣- علي، فراس مهدي ، ٢٠٢١ ، تأثير الزخم المعرفي في الأداء المستدام بتوسيط السلوك الاستباقي : بحث تحليلي في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن ،رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم الادارة العامة.

٤- عمارة، منى ، ٢٠١٩ ، قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسة الخدمية وفقا لمبادرة التقارير العالمية -GRI- دراسة حالة مستشفى طب العيون- الجلفة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر .

٥- عمار ياسر كطان، ٢٠١٦ ، الإبداع الريادي وأثره في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ((دراسة تطبيقية في المنظمات السياحية)) ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية

العلوم السياحية – الجامعة المستنصرية، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم السياحية
٦- مزهر، علي حمدان ، القيادة الريادية وتأثيرها في إدارة الأزمات التنظيمية، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في الإدارة العامة.

ثانياً : المصادر الأجنبية

- 1- Neruja, & Arulrajah, Anton, 2021, The Impact of Environmental Knowledge and Awareness on Sustainability Performance of Organizations: The Mediating Role of Employee Green Behaviour, International Business Research; Vol. 14, No. 9; 2021
- 2- Hahn, ulrike, & oaksford, mike, (2012). Rational argument. In k. J. Holyoak & r. G. Morrison (eds.), the oxford handbook of thinking and reasoning (pp. 277–298). Oxford university press.
- 3- Godden, David, Argumentation, Rationality, And Psychology Of Reasoning, Informal Logic, Vol. 35, No. 2 (2015), Pp. 135-166. , Philosophy Department, Old Dominion University, Norfolk, Virginia 23529, Usa.
- 4- Labinaz, Paolo, Reasoning, Argumentation And Rationality, Etica & Politica / Ethics & Politics, Xvi, 2014, 2, Pp. 576-594, Università Di Trieste.
- 5- Blair, Anthony, 2011, Argumentation As Rational Persuasion. [https://www.researchgate.net/publication/257520246_Argumentation as Rational Persuasion](https://www.researchgate.net/publication/257520246_Argumentation_as_Rational_Persuasion)
- 6- Chermack ,Thomas J.*, Merwe, Louis Van Der2, And Lynham , Susan A. 3, Exploring The Relationship Between Scenario Planning And Perceptions Of Strategic Conversation Quality, Technological Forecasting & Social Change 74 (2007) 379 – 390
- 7- Miles, Morgan 1, Monell, Linda 2 And Darroch, Jenny, The Role Of Strategic Conversations With Stakeholders In Shaping

Corporate Social Responsibility Strategy, Journal Of Business Ethics (2006) 69: 195-205, Springer 2006.

8- Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. DTU Management. DTU Management 2011 No. 1

1- Kalendera, Zeynep Tuğçe , and Vayvay, Özalp, The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 76 – 83.

9- ALSiede, Yarub A. Hussein, Facing Uncertainty Dimensions by Depending on Strategic Conversation , College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq, International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064, Index Copernicus Value (2015): 78.96 | Impact Factor (2015): 6.391

10- Mngxaso, Monwabisi H. , 2010 , Understanding Strategic Conversation As A Tool For Learning And Change In Organisations: A Public Sector Perspective, A Dissertation Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Commerce In Strategy And Organisational Dynamics ,Leadership Centre, Faculty Of Management Studies, University Of Kwazulu-Natal.

12- Emilie Chardine-Baumann, Valerie Botta-Genoulaz. A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices. Computers & Industrial Engineering, Elsevier, 2014, 76, pp.138-147

13- Arango, Rafael Henao, effects of lean manufacturing on sustainable performance: an empirical study on Colombian metalworking industry, universidad nacional de Colombia, departamento de ingeniería industrial, Manizales, Colombia, 2021.

14- Orazalin, nurlan1, mahmood, monowar2 & timur narbaev, the impact of sustainability performance indicators on financial stability: evidence from the Russian oil and gas industry, 2019.

- 15- Shrivastava, Paul, Schumacher, Günter, Wasieleski, David and, Marko Tasic. Aesthetic Rationality in Organizations: Toward Developing a Sensibility for Sustainability. *Journal of Applied Behavioral Science*, SAGE Publications, 2017, 53 (3), pp.369-411.
- 16- Van Laar, Jan Albert AND Krabbe, Erik C. W, the Role of Argument in Negotiation, *Argumentation* (2018) 32:549–567.
- 17- Haryono, untung¹, iskandar, rusdiah², paminto, ardi³, and ulfah, yana⁴, sustainability performance: it's impact on risk and value of the firm, doctoral program of economic and business faculty, mulawarman university, indonesia, corporate ownership & control / volume 14, issue 1, fall 2016.
- 18- Dyllick, Thomas 1 and hockerts, kai², beyond the business case for corporate sustainability, *business strategy and the environment*, *bus. Strat. Env.* 11, 130–141 (2002)
- 19- Benjamin, Adeline kemilembe, 2020, hierarchical impact of green supply chain initiatives on sustainable performance: the food and beverage processing smes in Australia, submitted in fulfilment of the requirements of the degree of doctor of business administration, Victoria University, Melbourne, Australia.
- 20- Gadenne, david¹, lokman, mia², sands, john³ , and winata, lanita and hooi, george, the influence of sustainability performance management practices on organisational sustainability performance, *journal of accounting & organizational change*, vol. 8 no. 2, 2012, pp. 210-235.
- 21- Nor-aishah, hassan¹, Ahmad, noor hazlina², and thurasamy, ramayah³, entrepreneurial leadership and sustainable performance of manufacturing smes in Malaysia: the contingent role of entrepreneurial bricolage, 2020.