

دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في معمل سمّنت النجف الأشرف

المدرس الدكتور

رافد حميد الحدراوي

المدرس الدكتور

عامر عبد كريم الذبحاوي

المدرس الدكتور

حيدر حمودي الزبيدي

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

**The role of strategic awareness in achieving organizational
sustainability. An exploratory study in the Najaf Cement
Factory**

Lec. Dr.

Rafid Hamid Al-Hadrawi

Lec. Dr.

Amer Abdul Karim Al-Thibawi

Lec. Dr.

Haider Hamoudi al-Zubaidi

University of Kufa - College of Management and Economics

Abstract:

The current research aims to identify the level of interest of the research sample (Najaf ashraf Cement factory) with strategic consciousness and organizational sustainability, as well as to identify the role that strategic consciousness can contribute to achieving sustainability in the research factory. The questionnaire was used as a main tool for collecting data and information, which included (31) items distributed on the variables of research, (16) paragraphs of the dimensions of strategic consciousness (Reflection, systemic thinking, learning orientation, and Reframing), And (15) a section on organizational sustainability dimensions (economic sustainability, social sustainability and environmental sustainability). The questionnaire was distributed to a sample of workers in the Najaf Cement Factory, with the rank of (manager, assistant director, head of department, head of observers, observer, legal, accountant, engineer). As they are more knowledgeable and experienced in their field. (185) were distributed and retrieved (172) form, and excluded (7) form is not valid for statistical distribution to be a sample of the research (165) employees. The research tested two main hypotheses. The most important concluding of which was that the factory level of interest in strategic consciousness is less than its level of interest in organizational sustainability, as well as a significant impact on the dimensions of strategic consciousness combined with organizational sustainability, The research also concluded that the laboratory processes of system thinking are routine procedures that do not support sustainability in the laboratory. The study recommended the need to increase attention to organizational sustainability and the dissemination of a culture of **Keywords:** Strategic consciousness, Organizational Sustainability, Najaf Ashraf Cement factory

المخلص :

سعى البحث الحالي للتعرف على مستوى اهتمام عينة البحث (معمل سمنت النجف الاشرف) بالوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، فضلا عن التعرف على الدور الذي يمكن أن يسهم به الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة في المعمل المبحوث. واعتمد البحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، والتي اشتملت على (٣١) فقرة موزعة على متغيرات البحث. بواقع (١٦) فقرة لأبعاد الوعي الاستراتيجي (التأمل، تفكير النظمي، التوجه نحو التعلم، وإعادة الصياغة) و(١٥) فقرة لأبعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية). إذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من العاملين في معمل سمنت النجف الاشرف ممن بدرجة (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، رئيس ملاحظين، ملاحظ، قانوني، محاسب، مهندس)، كونهم أكثر دراية وخبرة في مجال عملهم. إذ تم توزيع (١٨٥) استمارة واسترجعت (١٧٢) استمارة، واستبعدت (٧) استمارة غير صالحة للتوزيع الإحصائي لتكون عينة البحث (١٦٥) موظفا. واختبر البحث فرضيتين رئيسيتين. توصل من خلالهما إلى عدد من الاستنتاجات كان أبرزها، إن مستوى اهتمام المعمل بالوعي الاستراتيجي اقل من مستوى اهتمامه بالاستدامة التنظيمية، فضلا عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة بالاستدامة التنظيمية، وتوصل البحث أيضا إلى إن اجراءات المعمل الخاصة ببعث تفكير النظم هي إجراءات روتينية لا تدعم تحقيق الاستدامة في المعمل. **الكلمات المفتاحية:** الوعي الاستراتيجي، الاستدامة التنظيمية، معمل سمنت النجف الاشرف.

مقدمة

تزايد الاهتمام في وقتنا الحالي بدعم التنمية المستدامة في قطاع الأعمال التجارية وخصوصا في المنظمات الصناعية ، وذلك لما لها من دور في خلق وظائف جديدة، والحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة وزيادة وخلق قيمة مضافة لها (Kocmanova & Dočekalova,2011) . إذ قامت العديد من المنظمات بتغيير سياساتها أو منتجاتها و عملياتها لمعالجة حالات التلوث البيئي، وتقليل استخدام الموارد ، وتحسين العلاقات بين المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة ، ومع ذلك تعد هذه التغييرات غير كافية لأنها سطحية وغير متوافقة مع تشكيل منظمات وصناعات مستدامة، و من أجل الاستجابة بشكل كامل للتحديات البيئية والاجتماعية ، يتوجب على المنظمات أن تخضع لتغيير وتحوّل ثقافي هام (Linnenluecke & Griffiths,2010) . ومعنى ذلك أن المنظمات سوف تضطر إلى تطوير ثقافتها التنظيمية بحيث تكون موجهة نحو الاستدامة. وهذا التحول يتطلب أن تكون المنظمات على درجة عالية من الوعي الاستراتيجي الذي يمكنها من رصد واستكشاف وتصور مستقبل عملياتها وما يمكن ان تواجهه من تحديات، فضلا عن إمكانية استثمارها للفرص السائحة إمامها.

وجاء البحث الحالي ليسلط الضوء على الأسس الفكرية لمتغيري البحث الوعي الاستراتيجي بأبعاده (التأمل، التفكير النظمي، التوجه نحو التعلم ، وبعد إعادة الصياغة)، والاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية ، والاستدامة البيئية) وما يرتبط بهما من مضامين فكرية. ومن اجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على تساؤلاته تم تقسيمه إلى أربعة محاور، تضمن المحور الأول منهجية البحث، وتناول المحور الثاني الأطر الفكرية لتغيرات البحث، أما المحور الثالث فخصص لاختبار فرضيات البحث ، واختتم البحث بالمحور الرابع الذي استعرض ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المحور الأول

منهجية البحث

أولا- مشكلة البحث

شهدت بيئة الاعمال بعد منتصف تسعينيات القرن الماضي تحولا في منهجها ومساراتها، وطريقة صياغة استراتيجياتها وتنفيذها، ويكمن هذا التحول في تبني مناهج

وأساليب إدارية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في مواكبة أعمالها في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتزايدة، فضلاً عن تركيزها على استثمار المقدرات والمهارات والخبرات المتاحة لديها. وبما إن الوعي الاستراتيجي هو قدرة تعلم وإدراك التناقضات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ويمكن الفرد من اتخاذ القرارات المناسبة بما يتماشى والمتغيرات البيئية (Martin,2011:23). فانه يعد ضرورة حتمية للمنظمات إذا ما أرادت مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة في مزاوله أعمالها.

و تمثل الفجوة المعرفية للبحث الحالي في ضعف اهتمام منظماتنا العراقية بصورة عامة والقطاع الصناعي على وجه الخصوص بالاستدامة التنظيمية، من خلال عدم التركيز على القضايا المتعلقة بالحفاظ على البيئة (كأنبعاث الغازات، والتلوث الصناعي... الخ)، والقضايا الاجتماعية(كالمسؤولية الاجتماعية، والعدالة الاجتماعية... الخ) فضلاً عن المساهمة في نضوب الموارد الطبيعية نتيجة أنشطتها وأعمالها.

ومن الأسباب التي يعود إليها ضعف الاهتمام بالاستدامة التنظيمية هو ضعف الوعي الاستراتيجي، والذي يتمثل بضعف التوجه نحو التعلم، وأنخفاض مستويات الاهتمام بتطوير المهارات والمقدرات التنظيمية فضلاً عن ضعف الاهتمام بتفكير النظم وإعادة صياغة إستراتيجيات العمل بما يتلائم مع التغيرات البيئية المتزايدة.

واعتمادا على ماتقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الأتي(ماهو الدور الذي يسهم به الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة لمعمل سمنت النجف الاشرف). فضلاً عن الاجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ماهو مستوى اهتمام المعمل المبحوث بالوعي الاستراتيجي؟
٢. مامستوى اهتمام المعمل المبحوث بالاستدامة التنظيمية؟
٣. هل لبعد التأمل تأثير في الاستدامة التنظيمية؟
٤. هل لبعد تفكير النظم تأثير في الاستدامة التنظيمية؟
٥. هل لبعد التوجه نحو التعلم تأثير في الاستدامة التنظيمية؟
٦. هل لبعد اعادة الصياغة تأثير في الاستدامة التنظيمية؟

ثانياً- أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث الحالي في مجموعة نقاط أهمها:

- ١- تسليط الضوء على قطاع الصناعة (معمل سمنت النجف الاشرف) كعينة للبحث، أذ يعد هذا القطاع احد الركائز الأساسية في بناء الاقتصاد وتنميته.

- ٢- تتبع أهمية البحث من الخوض في مشكلة الاستدامة التنظيمية التي تعد المرحلة الجديدة لإدارة أعمال المنظمات، أذ تتمثل أهميتها من خلال تأثير المنظمة على الوضع الاقتصادي، والدور الاجتماعي الذي تقوم به المنظمة، فضلاً عن حمايته للبيئة.
- ٣- التعرف على قدرات وقابليات المدراء في تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتوجيه قدرات وقابليات المنظمة الى إعادة صياغة الاستراتيجيات بما يتلائم مع الوضع الخارجي للمنظمة.
- ٤- يستمد البحث أهميته من خلال الخوض في الفلسفة الفكرية والمفاهيمية لموضوع الوعي الاستراتيجي والاثر الذي يتركه في الاستدامة التنظيمية.

ثالثاً- أهداف البحث

تنشق أهمية البحث الحالي من خلال النقاط الآتية:

- ١- التعرف على الأطر الفكرية والمفاهيمية لتغيري البحث(الوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية) بأبعادهما المختلفة.
- ٢- قياس وتحديد مستوى الوعي الاستراتيجي في المعمل المبحوث، فضلاً عن تحديد مدى أدراك المعمل للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمله.
- ٣- تحديد مستوى العمل بأبعاد الاستدامة التنظيمية في المعمل المبحوث .
- ٤- قياس مدى مساهمة الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية .
- ٥- التعرف على أي من أبعاد الوعي الاستراتيجي أكثر تأثيراً في استدامة المعمل المبحوث.
- ٦- إحاطة قادة المعمل المبحوث والمهتمين في الشأن الصناعي بما سيتوصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

رابعاً: مساهمة البحث

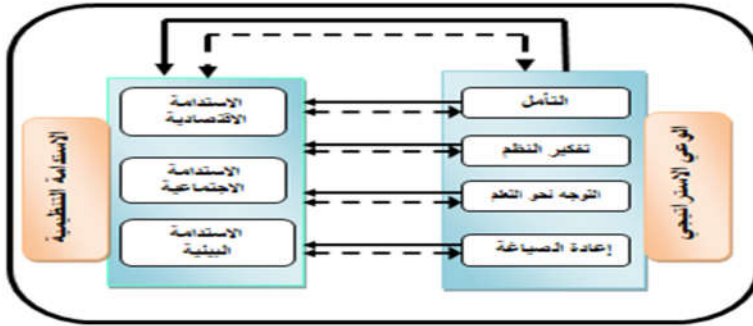
عند تتبع موضوع الاستدامة نجد أنها استخدمت لأول مرة في اللغة السياسية من قبل نادي روما، وهو اتحاد دولي من العلماء ، ومديري الأعمال ، والمسؤولين العامين في تقرير نشر عام (١٩٧٢) حمل عنوان "حدود النمو" "The limits to growth" (Attah,2010:7). ومنذ ذلك الحين والى الآن جرت العديد من البحوث والدراسات حول موضوع الاستدامة، لكنها مازالت تشكل هاجساً لأغلب منظمات الأعمال وقادتها، لان استدامة منظمات الأعمال في مزاولتها أعمالها مطلب أساسي لبقاء واستمرار وتطور عمل المنظمة، إلا إن النقطة الجوهرية هي استمرار الجدل حول تعارض

الأفكار حول مضمون "الاستدامة" التي تتطلب التوافق بين الماضي والحاضر من جانب والمستقبل من جانب آخر. إذ إن الاستدامة تتطلب الاستثمار الأمثل لما متاح للمنظمة من موارد دون المساس بالقدرة المستقبلية لهذه الموارد , بمعنى آخر الاستثمار الأمثل للموارد حاليا دون التأثير عليها (نقصانها) مستقبلا. وبلا شك إن هذه الجدلية تتطلب من قادة المنظمات أن يكونوا على درجة عالية من الوعي والإدراك بحاضر منظماتهم فضلا عن مستقبلها. لهذا سعى هذا البحث إلى ردم الفجوة المعرفية لهذه الجدلية القائمة من خلال الجمع بين هذين المتغيرين (الوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية) باعتبار أن الوعي الاستراتيجي هو احد أدوات أو متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية بالشكل المناسب.

خامساً: العلاقة بين متغيرات البحث

تم تصميم مخطط افتراضي للبحث الحالي ليعبر عن العلاقات الترابطية بين متغيراته الرئيسة الوعي الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والاستدامة التنظيمية كمتغير تابع. إذ تم تحديد الأبعاد الفرعية للوعي الاستراتيجي بأربعة أبعاد هي (التأمل، التفكير النظم، التوجه نحو التعلم، وإعادة الصياغة) اعتمادا على مقياس (Pisapia, et al, 2005; 2009). في حين تم الاعتماد على مقياس (Dyllick & Hockerts, 2002) في تحديد أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية)، كما في الشكل (1).

الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث



سادساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده (التأمل، التفكير النظمي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) والاستدامة التنظيمية بأبعاده (البعد والاقتصادي، الاجتماعي، البيئي). وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

(H11) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التأمل و الاستدامة التنظيمية .

(H12) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد تفكير النظم و الاستدامة التنظيمية .

(H13) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد التوجه نحو التعلم و الاستدامة التنظيمية. (H14) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد إعادة الصياغة و الاستدامة التنظيمية. الفرضية الرئيسة الثانية (H2).

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للوعي الاستراتيجي بأبعاده (التأمل، التفكير النظمي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) في أستدامة المنظمة (البعد والاقتصادي، الاجتماعي، البيئي). وتنبثق من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية

(H21) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء التأمل في الاستدامة التنظيمية .

(H22) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء تفكير النظم في الاستدامة التنظيمية .

(H23) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء التوجه نحو في الاستدامة التنظيمية .

(H24) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لبعء إعادة الصياغة في الاستدامة التنظيمية.

سابعا: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار معمل سمنت النجف الاشرف ميدانا للجانب التطبيقي للبحث، لما له من أهمية وتأثير على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، فضلا عن السعي الجاد من قبل المعمل لتحقيق النجاح والاستدامة في تقديم منتجات متميزة تنافس المنتج المستورد، وهذا التوجه يتفق مع أهداف البحث الحالي. إذ تم اختيار عينة من العاملين ممن بدرجة (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، مسئول وحدة، رئيس ملاحظين، ر.مهندسين، مهندس، ملاحظ، قانوني، محاسب، فني) كونهم أكثر دراية وخبرة في مجال عملهم، وبواقع (١٦٥) فردا، من أصل المجتمع البالغ (٢٤٠) موظفا، وحددت العينة بالاعتماد على جدول حجم العينة للباحثان (Krejcie & Morgan, 1970:608). وعليه فان حجم العينة يجب أن يكون ($n \geq 148$) وتم اختيار العينة عشوائيا ، اذ وزعت (١٨٥) استمارة استبيان ، استرجعت (١٧٢) استمارة، وبعد فرز الاستمارات تم استبعاد (٧) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وأصبح حجم العينة ($n=165$) موظفا ، وهي موافقة للعدد المطلوب.

ثامنا: صدق وثبات مقياس البحث :

من اجل الوصول الى نتائج ذات جودة عالية تم تصميم استمارة استبيان تضمنت المتغيرات الفرعية للبحث، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص،

دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية..... (506)

للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى. ومن اجل التحقق من ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي لمتغيراته , اعتمد البحث معامل (Corhbach Alpha) لاختبارات الصدق والثبات. وكما مبين في الجدول (١):

جدول(١) اختبار أداة البحث

Cronbach Alpha	عدد الفقرات	الرمز	متغيرات البحث
.927	٤	R	التأمل
.855	٤	ST	تفكير النظم
.752	٤	LO	التوجه نحو التعلم
.881	٤	RE	إعادة الصياغة
.953	١٦	SC	الوعي الاستراتيجي
.943	٥	ES	الاستدامة الاقتصادية
.817	٥	CS	الاستدامة الاجتماعية
.856	٥	ENS	الاستدامة البيئية
.944	١٥	OS	الاستدامة التنظيمية
.935	٢١		كامل المقياس

المصدر: الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من معاملات (Corhbach Alpha) الظاهرة في الجدول(١) أن مقياس البحث يتسم بثبات مرتفع على المستوى العام بلغ (٩٣٪) , وان قيم المعاملات لأبعاد أداة القياس تراوحت بين (0.75 – 0.95) وهذا دليل على إن مقياس البحث بجميع متغيراته يتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراته وثباتها.

المحور الثاني

الجانب النظري

أولاً: المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي

(أولاً مفهوم الوعي الاستراتيجي Concept of Strategic consciousness

يشير قاموس ويبستر إلى الوعي بأنه "الشعور بمعرفة الذات والبيئة" (Webster's Online Dictionary, 2010). وقد وصف هذا المفهوم بأنه القدرة على معرفة شيء دون استخدام عمليات التفكير المنطقي أو الإدراك المباشر. وكذلك يشير إلى القدرة على المعرفة من دون الحاجة إلى حوار. أو هو إدراك الحقيقة دون مبرر أو بدون القيام بعمليات التفسير المعرفي، أو التوضيح. ويعمل الوعي على توليف الأفكار والخيارات بصورة فورية. وبعد الوعي المفتاح لإدراك وتلقي احتمالات غير محدودة وتوفير فرص جديدة. ويمكن الوعي الفرد من أن يكون على دراية بالماضي والحاضر والمستقبل ويوفر معرفة عميقة وواسعة النطاق (Halis Et Al,2010:161). ويعبر (Martin,2011:23) عن

الوعي بأنه تعلم إدراك التناقضات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، واتخاذ إجراءات المناسبة ضد العناصر والمتغيرات المخالفة للواقع.

أما الوعي الاستراتيجي فيعرف بأنه الطريقة التي يدرك بها المديرون استراتيجيا موقف منظمتهم وفرص التغيير الممكنة، وينطوي أيضا على أن يكون المديرون على بينة من جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية (Turkay et al,2012: 9189). ويشار إليه أيضا بأنه درجة تصور المديرون التي تتعدى حدود منظماتهم (Davis et al,2011:325). ويتضح إن الوعي الاستراتيجي هو قدرة الفرد في النظر ابعده من الحدود المادية للأشياء من خلال التصور والإدراك والتفكير في المتغيرات والقضايا الداخلية والخارجية التي يمكن إن تقع مستقبلا وتؤثر على عمل المنظمة.

ثانياً) أبعاد الوعي الاستراتيجي

تم الاعتماد على الباحثين (Halis et al,2010; Turkay et al,2012) في تحديد أبعاد الوعي الاستراتيجي وهي (التأمل، التفكير النظمي، التوجه نحو التعلم، وإعادة الصياغة):

١. التأمل Reflection

التأمل هو القدرة على تطبيق المعرفة على المواقف والحقائق الجديدة. والتأمل عنصر حيوي في جميع أنواع التعلم، ويعتبر ظاهرة ذات أوجه متعددة تنتج تأثيرات كبيرة. ويعد التأمل أمر حاسم لخلق التوليف الشخصي، والتكامل واكتساب المعرفة، والتحقق من صحة المعرفة الشخصية، وحالة عاطفية جديدة، والقرار للانخراط في نشاط جديد (Turkay et al,2012:9190). والتأمل هو المهارة المعرفية التي تنطوي على دراسة متأنية من أي اعتقاد أو الممارسة التي تعزز فهم الحالات ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة حديثا لهذه الحالات. يعتمد على إخضاع الأدلة والتصورات والخبرات للتدقيق الناقد من أجل عمل معنى للمواقف قبل نسج التفكير الخاص بالتطبيق. هذا الجهد المستمر من إعادة التقييم والتفسير هو جزء لا يتجزأ من كيفية فهم القادة للحالات والمواقف (Pisapia et al,2005:53). ويستخدم الفرد التصورات والخبرات والمعلومات لإصدار الأحكام بشأن ما حدث في الماضي، ويجري في الوقت الحاضر من اجل المساعدة في توجيه أعمالهم المستقبلية. فالفرد مع قدرة التأمل يكون قادرا على فهم الماضي والحاضر والمستقبل من خلال التساؤلات حول لماذا تم قبول بعض الخيارات ورفض الأخرى. إذ يكون الفرد مستعد للتشكيك في افتراضاته واختبار ما إذا كانت سلوكياته تؤدي في الواقع إلى نتائج مرغوبة ام لا (Pisapia et al,2009:48).

٢. التفكير النظامي Systems Thinking

يعتمد التفكير في الأنظمة على فكرة أن "الكل أكبر من مجموع الأجزاء". وهذا يجعل أنظمة التفكير مفيدة في فهم المنظمات العضوية، وان هذا التحول في عقلية التفكير من الأجزاء إلى الكليات هو بمثابة الاختراق الذي نحتاجه لفهم الكائنات الحية، ويقوم هذا التحليل أولاً بتطوير مفهوم الشفرة الوراثية (الخصائص الجوهرية للنظم) المشتركة بين جميع الأنظمة المفتوحة وقيمتها. وثانياً يوضح عمليات التفكير في النظام (Pisapia et al,2005:53) ويشير التفكير النظامي إلى قدرة القادة على رؤية الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص ومراكز القوة والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة والتي توفر خيارات لاتخاذ الإجراءات المناسبة. وهذا يمكن القادة من التفكير بشكل كلي في تحديد المشكلة برمتها من خلال استنباط المعلومات التي يجمعها قبل تقسيم المشكلة إلى أجزاء. وتمكن هذه القدرة الأشخاص من فهم كيفية ارتباط الحقائق ببعضها البعض. كما أنها تمكنهم من البحث عن سبب الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تنتجها منظماتهم قبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية الطلب والحصول على التغذية الراجعة لمساعدة الأفراد والمنظمة على تصحيح الذات (Pisapia et al,2009:49)

٣. التوجه نحو التعلم Learning orientation

يشير التوجه نحو التعلم الى اهتمام العاملين وتفانيهم من اجل تنمية وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم الشخصية (Gong et al,2009:765). وأيضاً يقصد به القدرة على تنظيم التعلم ككل، والذي يتطلب تعزيز قدرة المنظمة على التعلم، من خلال اعتماد التعلم ذو الحلقة الثنائية double-loop " الذي يكون على درجة من العمق يسهل إعادة تقييم المعايير أو النماذج الذهنية (Celuch et al,2002:546). والتعلم ذو الحلقة الثنائية يسهل عملية رصد والتأمل في كل من التغيرات التي تحصل في البيئتين الخارجية والداخلية، وهذا النوع من التعلم يغير معرفة المنظمة وكفاءتها لأنه يشجع على التفاعل والتحليل الجماعي للموظفين ويطور وأشكال ذهنية مشتركة، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في القواعد السائدة والسياسات والأعراف داخل المنظمة (الحدراوي، ٢٠١٥: ٩٣)

٤. إعادة الصياغة Reframing

هي مهارة معرفية تمكن الفرد من رؤية وتقييم الأحداث والحقائق من خلال وجهات نظر مختلفة وترتبط بوعي الأعضاء بمواطن القوة والضعف. ويعطي الفرد القدرة على

تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة، ونماذج عقلية، من أجل تشكيل رؤى وخيارات جديدة للأفعال (Turkay et al,2012:1190) وأيضا تعطي القدرة على التفكير في مجموعة متنوعة من مصادر الأدلة والتمعن في التغذية الراجعة مع التركيز على التنمية والتطور المستمرين (Heck,2017:7). وأيضا تمنح الفرد القدرة على التفكير في الحالات والمواقف بأكثر من طريقة واحدة. وجوهر إعادة الصياغة يكمن في إنها تفحص الوضع نفسه من وجهات نظر متعددة. فالقائد الفعال يغير العدسات عندما لا تكون الأمور منطقية، وإعادة الصياغة تقدم خيارات جديدة قوية، إذ إن كل عدسة تقدم مزايا مميزة ولهذا يمكن من إن تكون أمكانية نجاح الإجراءات المتخذة كبيرة (Bolman& Deal; 2008:357).

ثانيا: المتغير المعتمد الاستدامة التنظيمية

(أولاً): مفهوم الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability

أصبح مفهوم الاستدامة معروفا على الصعيد العالمي من خلال تقرير "المستقبل المشترك" الذي أعدته اللجنة المعنية بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة. والتي بينت إن الاستدامة تتعلق بالسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية، وكذلك ترتبط أيضا بالازدهار الاقتصادي للمنظمات ، من خلال صياغة مصطلح التنمية المستدامة، التي تعني تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة (WCED, 1987: 43). و تطور مفهوم الاستدامة في منتصف التسعينات كوسيلة لمنظمات الأعمال لإدارة وتوازن جهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al,2012:158). وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها كل ما يمكن الحفاظ عليه في المنظمة (Cella-De-Oliveira, 2013:963) . وأيضا تمثل الاستدامة التنظيمية الأنشطة المؤسسية التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام، في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ، وعلى المدى القصير والمتوسط والطويل، من خلال أنشطة المنظمة المتمثلة بالعمليات، الإنتاج، الإدارة، الإستراتيجية، النظم التنظيمية، المشتريات، التسويق، التقييم والاتصالات . (Lozano,2015:33). وتتطلب الاستدامة من قيادة المنظمات تحقيق أهداف أعمالهم من خلال توجيه استراتيجياتهم وإدارتهم لتسخير الإمكانيات لتقديم منتجات وخدمات مستدامة في الأسواق، وفي الوقت نفسه النجاح في تقليل وتجنب تكاليف ومخاطر الاستدامة (Knoepfel,2001:8). ورغم الاهتمام المتزايد باستدامة المنظمات إلا أنها

مازالت تمثل تحدياً للمنظمات متمثلاً بتحسين مستويات الرفاه الاجتماعي والإنساني وفي الحد من الآثار البيئية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية (Linnenluecke & Griffiths, 2010:358). ويتضح إن الاستدامة التنظيمية هي الممارسات التي تؤديها المنظمة والتي من شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفعالية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

(ثانياً): أبعاد الاستدامة التنظيمية

حدد الباحثين (López et al, 2010, 2011, Esteves et al, 2012:602; Santos et al, 2013:108): أبعاد الاستدامة التنظيمية بأنها تتضمن خمسة أبعاد هي:

١. **التوجه Direction**: يعني قدرة المنظمات على تصور المستقبل وإيجاد أفضل وسيلة للوصول إلى ذلك المستقبل ، والقدرة على الابتكار الاستراتيجي لتسهيل مفهوم الأعمال الجديد ، مما اضطر الإدارة للنظر في بطريقة دائمة.

٢. **الموقف Posture**: يتعلق الموقف بإدارة القيم الأخلاقية التي من شأنها أن تعطي المنظمات المصدقية والاحترام، والعمل بموثوقية للحث على المواقف الجيدة والسلوكيات الحرجة التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى نتائج عالية الأداء..

٣. **التنظيم Organization**: هو احد الأنشطة الإدارية الأساسية التي توفر للمنظمة سياقات التعامل مع العديد من المنظمات المختلفة ونظم المعلومات لدعم الأهداف في السياقات الاقتصادية المختلفة مع المواءمة بين الاستراتيجيات والأبعاد التنظيمية والمسؤوليات.

٤. **السلوك Behavior**: ويقصد به السلوك الذي يعتمد على الجودة كقاعدة عامة للمنظمات ، مثل إتباع معايير صارمة للجودة وفقاً لأنماط الكفاءة والفعالية، واعتبار الجودة أداة للسيطرة على الأداء التنظيمي للوصول إلى الاستدامة.

٥. **التقييم Evaluation** : التقييم يعني تنفيذ إجراءات لتحليل الأداء التنظيمي وفقاً للخيارات والأهداف الإستراتيجية الخاصة. مما يتيح الفرصة للوصول السريع والسهل إلى مجموعة كبيرة ودقيقة من المعلومات من أجل تحشيد القدرات والموارد لمعالجة المشاكل والفرص الحاسمة.

في حين يرى الباحثين أمثال (Dyllick & Hockerts, 2002, Bekele, 2013) (Basiago, 1999) (Cella-De-Oliveira, 2013) (Baumgartner & Ebner, 2010). إن الاستدامة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية (الاستدامة الاقتصادية، والاجتماعية، والاستدامة البيئية) والتي سيعتمدها البحث كونها تتوافق مع أهداف البحث فضلاً عن توافقها مع توجهات العمل المبحوث:

١. الاستدامة الاقتصادية Economically sustainable

تعرف الاستدامة التنظيمية بأنها تأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وعلى نظم الاقتصادية على المستويين الوطني والعالمي. ومؤشرات ذلك التأثير هي الآثار الاقتصادية للمنظمات على المجتمع وتدفق الموارد بين مختلف أصحاب المصلحة. وتعتبر النتائج المالية مثل الأرباح الصادرة بشكل فصلي، نصف سنوي، وسنوي بمثابة أداة مهمة لفهم المنظمة ومدى قابليتها المالية (Bekele, 2013:15). وتتطلب الاستدامة الاقتصادية أن تدير المنظمات عدة أنواع من رأس المال الاقتصادي منها: رأس المال المالي (الدين وحقوق الملكية) ورأس المال الملموس (الآلات والأراضي والأسهم) ورأس المال غير الملموس (السمعة والاختراعات والمعرفة الفنية والروتين التنظيمي). (Dyllick & Hockerts, 2002:132) ومن أجل تحقيق الاستدامة الاقتصادية على المنظمة أن تمارس أنشطتها بطريقة مسؤولة ومعترف بها، مع تحقيق منافع اجتماعية واقتصادية للمهتمين بها (Cella-De-Oliveira, 2013:964). ويوجد منهجان لتقييم الاستدامة الاقتصادية. الأول يبدأ بمسألة كيف يمكن للأعمال التجارية البقاء والاستمرار وهذا نهج التقييم الداخلي. وينظر النهج الثاني في الأثر الاقتصادي الذي تمارسه المنظمة على النظام الاقتصادي أو على المجتمع من وجهة نظر أصحاب المصلحة (منهج التقييم الخارجي). إذ يركز النهج الأول على سمعة العلامة التجارية ومبيعات المنظمة كهدف رئيس للاستدامة الاقتصادية. ويركز النهج الثاني على معالجة الأثر الاقتصادي للمنظمة من خلال النظام الاقتصادي وأصحاب المصلحة ككل والتحقيق في كيفية تأثير البيئة الخارجية على استدامة المنظمة. وقد ينطوي التأثير الاقتصادي على كل شيء من خلق فرص العمل، وإنتاج السلع العامة، وسلسلة التجهيز، واستحقاقات الموظفين (Bekele, 2013:15).

٢. الاستدامة الاجتماعية Social Sustainability

الاستدامة الاجتماعية للمنظمة هي الوعي بمسؤولية المنظمة عن أفعالها، فضلاً عن الالتزام الحقيقي والموثوق به على المدى الطويل بجميع الأنشطة التجارية من أجل البقاء بنجاح في السوق لفترة طويلة من الزمن. وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى التأثير الإيجابي على جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصلحة، بالتركز على تلبية احتياجاتهم لضمان ولائهم للمنظمة (Baumgartner & Ebner, 2010:80). وتشمل الاستدامة الاجتماعية مفاهيم المساواة والتمكين وإمكانية الوصول والمشاركة وتقوية الهوية الثقافية والاستقرار التنظيمي. (Basiago, 1999:148). كذلك تتضمن مسائل تتعلق بالتنمية البشرية (التعليم والتدريب والصحة والسلامة المهنية في مكان العمل

دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية..... (512)

وتتمية المقدرات) والمساواة (الرواتب والمنافع العادلة وتكافؤ الفرص وغياب التمييز في مكان العمل) والاعتبارات الأخلاقية (حقوق الموظفين والثقافة والقيم، والعدالة بين الجميع)(Cella-De-Oliveira, 2013:965).

3. الاستدامة البيئية Environmental Sustainability

تعرف الاستدامة البيئية بأنها الحفاظ على العوامل والممارسات التي تسهم في جودة البيئة على أساس طويل الأجل (Attah, 2010:6). وتشمل الاستدامة البيئية سلامة النظم الإيكولوجية والقدرة على التحمل والتنوع البيولوجي. ويتطلب الحفاظ على رأس المال الطبيعي كمصدر للمدخلات الاقتصادية (Basiago, 1999: 149). وتتناول أيضا الآثار البيئية الناجمة عن أنشطة المنظمات، مثل آثار استخدام الموارد، والغازات المنبعثة في الهواء، وفي الماء أو في الأرض، وكذلك النفايات الخطرة. بالإضافة إلى آثار التنوع البيولوجي والقضايا البيئية على مدى دورة حياة المنتج (Baumgartner & Ebner, 2010:79).

المحور الثالث

الجانب العملي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للوعي الاستراتيجي

تبين نتائج الجدول (٢) ان قيم معاملات (Kurtosis, Skewness) والتي تشير الى الالتواء والتفطح جميعها وقعت ضمن الحدود المسموح بها والتي تقع بين ($1.96 \pm$) وهذا يعني ان البيانات تتوزع توزيع طبيعي.

جدول (٢) اختبار التوزيع الطبيعي للوعي الاستراتيجي

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
R1	١٦٥	1.00	5.00	1.043	.228	.536	.453
R2	١٦٥	1.00	5.00	-1.167	.228	1.891	.453
R3	١٦٥	1.00	6.00	-1.635	.228	.254	.453
R4	١٦٥	1.00	5.00	-1.419	.228	.308	.453
ST1	١٦٥	1.00	5.00	.174	.228	-1.518	.453
ST2	١٦٥	1.00	5.00	-.644	.228	-.691	.453
ST3	١٦٥	1.00	5.00	-1.479	.228	1.053	.453
ST4	١٦٥	1.00	5.00	-.764	.228	1.007	.453
LO1	١٦٥	1.00	5.00	-.536	.228	.084	.453
LO2	١٦٥	1.00	5.00	-.233	.228	-.554	.453
LO3	١٦٥	1.00	5.00	-.621	.228	-.391	.453
LO4	١٦٥	1.00	5.00	-.515	.228	-.716	.453
RE1	١٦٥	1.00	5.00	-.269	.228	-1.348	.453
RE2	١٦٥	1.00	5.00	-.832	.228	.705	.453
RE3	١٦٥	1.00	5.00	-.414	.228	-.355	.453
RE4	١٦٥	1.00	5.00	-.671	.228	.256	.453

المصدر: برنامج SPSS V.23

٢. اختبار التوزيع الطبيعي للاستدامة التنظيمية

تبين نتائج الجدول (٣) ان قيم معاملات (Skewness, Kurtosis) والتي تشير الى معامل الالتواء والتفطح جميعها وقعت ضمن الحدود المسموح بها والتي تقع بين (± 1.96) وهذا يعني ان بيانات هذا المتغير تتوزع توزيع طبيعي.

جدول (٣) اختبار التوزيع الطبيعي للاستدامة التنظيمية

	Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ES1	110	1.00	0.00	-.233	.228	-1.021	.453
ES2	110	1.00	0.00	-.780	.228	-.167	.453
ES3	110	1.00	0.00	-.532	.228	-.775	.453
ES4	110	1.00	0.00	-.480	.228	-1.092	.453
ES5	110	1.00	0.00	-.612	.228	.034	.453
CS1	110	1.00	0.00	-.050	.228	-.530	.453
CS2	110	1.00	0.00	-.265	.228	-.606	.453
CS3	110	1.00	0.00	-.352	.228	-.450	.453
CS4	110	1.00	0.00	-.508	.228	.216	.453
CS5	110	1.00	0.00	.269	.228	-.497	.453
ENS1	110	1.00	0.00	-.275	.228	-.751	.453
ENS2	110	1.00	0.00	.509	.228	-.905	.453
ENS3	110	1.00	0.00	.301	.228	-1.052	.453
ENS4	110	1.00	0.00	.192	.228	-.543	.453
ENS5	110	1.00	0.00	-.305	.228	-1.464	.453

ثانيا: التحليل العاملي الاستكشافي

١. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الوعي الاستراتيجي

تشير نتائج جدول (٤) ان قيم تشبعات الفقرات الخاصة بمتغير الوعي الاستراتيجي وبالغلة (١٦) فقرة , باعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) اذ جاءت جميع التشبعات تفوق الحدود المسموح بها وهي (٠.٥), وهذا مؤشر على انسجام عال لفقرات هذا المتغير.

جدول (٤) نسب تشبع فقرات الوعي الاستراتيجي

العدد	الفقرة	نسب التشبع	العدد	الفقرات	نسب التشبع
التأمل	R1	.970	التوجه نحو التعلم	LO1	.919
	R2	.854		LO2	.901
	R3	.845		LO3	.837
	R4	.877		LO4	.908
تفكير النظم	ST1	.982	اعادة الصياغة	RE1	.975
	ST2	.959		RE2	.887
	ST3	.951		RE3	.807
	ST4	.816		RE4	.858

المصدر: برنامج SPSS V.23

٢. التحليل العاملي الاستكشافي لتغير الاستدامة التنظيمية

تشير نتائج جدول (٥) ان قيم تشبعات الفقرات الخاصة بمتغير الوعي الاستراتيجي وبالغلة (١٥) فقرة , باعتماد مصفوفة المكونات الأساسية (Principal Components) اذ جاءت جميع التشبعات تفوق الحدود المسموح بها وهي (٠.٥), وهذا مؤشر على انسجام عال لفقرات هذا المتغير.

جدول (٥) نسب تشبع لفقرات الاستدامة التنظيمية

البعد	الفقرة	نسب التشبع	تميز الفقرات
الاستدامة الاقتصادية	ES1	.865	محمزة
	ES2	.908	محمزة
	ES3	.867	محمزة
	ES4	.898	محمزة
	ES5	.795	محمزة
الاستدامة الاجتماعية	CS1	.873	محمزة
	CS2	.842	محمزة
	CS3	.880	محمزة
	CS4	.826	محمزة
	CS5	.862	محمزة
الاستدامة البيئية	ENS1	.905	محمزة
	ENS2	.915	محمزة
	ENS3	.881	محمزة
	ENS4	.895	محمزة
	ENS5	.986	محمزة

المصدر: برنامج SPSS V.23

ثالثا: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

١ التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الوعي الاستراتيجي

تشير نتائج الجدول (٦), ان الوسط الحسابي للمتغير المستقل الوعي الاستراتيجي هو (٣.٤٤) وهو أقل من الوسط الفرضي على مقياس اختبار البحث البالغ (4) كون المقياس المستخدم هو مقياس (سباعي الدرجة), وبانحراف معياري (1.4) وبمعامل اختلاف (2.06). وعلى مستوى الابعاد, حقق بعد التوجه نحو التعلم الترتيب الاول من بين ابعاد الوعي الاستراتيجي , بوسط حسابي مقداره (٣.٧٤) وانحراف معياري (1.61) , اما الترتيب الثاني فحققه بعد تفكير النظم, بوسط حسابي (3.58), وانحراف معياري (1.31), وجاء بعدي التأمل واعادة الصياغة بالترتين الثالث والرابع على التوالي .

جدول (٦) التحليل الوصفي لابعاد متغير الوعي الاستراتيجي

المرتبة	المتباين	الإجرائي المعياري	الويجيز الحسابي	المقرات
٤	2.918	1.70811	3.0357	R1
٣	1.562	1.24997	3.4286	R2
٢	1.889	1.37452	3.3571	R3
١	1.948	1.39587	3.2054	R4
الثالث	2.079	1.4321	3.2567	التأمل
٢	2.68	1.6371	3.8839	ST1
١	1.505	1.226	3.1607	ST2
٣	1.396	1.181	3.9732	ST3
٢	1.521	1.233	3.3304	ST4
الثاني	1.7755	1.31964	3.58705	تغيير النظم
٢	1.987	1.4096	3.9375	LO1
١	2.86	1.69107	3.4286	LO2
٣	2.821	1.67952	3.6607	LO3
١	2.764	1.66245	3.9554	LO4
الأول	2.608	1.6106	3.7455	الترجمة نحو التعلم
١	1.493	1.22185	3.3571	RE1
٢	1.824	1.35041	3.2768	RE2
٣	1.678	1.29535	3.125	RE3
٤	2.231	1.49377	3.053	RE4
الرابع	1.806	1.340	3.203	إعداد الصياغة
	2.067	1.425	3.4481	جميع الأبعاد

المصدر: الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v20. n=165

٢. التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة التنظيمية

تشير نتائج الجدول (٧)، أن الوسط الحسابي للمتغير التابع الاستدامة التنظيمية هو (3.90) وهو أدنى من الوسط الفرضي على مقياس اختبار البحث البالغ (4)، وبانحراف معياري (1.43) وبمعامل اختلاف (2.16). وعلى مستوى الأبعاد، حقق بعد الاستدامة البيئية الترتيب الأول من بين أبعاد متغير الاستدامة التنظيمية، بوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري (1.21)، أما الترتيب الثاني فحققه بعد الاستدامة الاقتصادية، بوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.66)، في جاءت الاستدامة الاجتماعية بالترتيب الثالث والآخر بواقع وسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري بلغ (1.42).

جدول (٧) التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة التنظيمية

المرتبة	المتباين	الإجرائي المعياري	الويجيز الحسابي	المقرات
٤	3.188	1.78563	3.5268	ES1
١	2.723	1.65022	4.082	ES2
٥	2.7	1.64311	3.1964	ES3
٢	3.138	1.77134	4.0804	ES4
٣	2.234	1.49463	3.9821	ES5
الثاني	2.7966	1.668	3.7735	الاستدامة الاقتصادية
٥	2.161	1.47018	3.4732	CS1
٤	2.685	1.63848	3.4911	CS2
٣	2.378	1.54209	3.7679	CS3
٢	1.88	1.37124	3.8929	CS4
١	1.202	1.09638	3.9286	CS5
الثالث	2.0612	1.4236	3.7107	الاستدامة الاجتماعية
٥	2.945	1.716	3.7143	ENS1
٤	1.629	1.27617	3.9554	ENS2
١	1.812	1.34602	4.9107	ENS3
٣	1.466	1.21097	4.0446	ENS4
٢	0.27	0.51918	4.5268	ENS5
الأول	1.6244	1.2136	4.230	الاستدامة البيئية
	2.160	1.4354	3.904	جميع الأبعاد

المصدر: الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS v20. n=165

رابعاً: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات البحث اعتماداً على البرامج الاحصائية (SPSS v.20) (AMOS v.20) وكالاتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية. وتفرع عنها الفرضيات الاتية:
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التأمل والاستدامة التنظيمية.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تفكير النظم والاستدامة التنظيمية.
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التوجه للتعلم والاستدامة التنظيمية.
 - د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد اعادة الصياغة والاستدامة التنظيمية.
- و الجدول (٧) يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية.

الجدول (٧) ملخص العلاقات الترابطية بين متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة		R التأمل	ST تفكير النظم	LO التوجه نحو التعلم	RE إعادة الصياغة	SC الوعي الاستراتيجي
OS الاستدامة التنظيمية	Pearson Correlation	0.686**	0.559**	0.60**	0.802**	0.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	165	165	165	165	165

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v20

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٧) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية للوعي الاستراتيجي (التأمل، تفكير النظم، التوجه نحو التعلم، اعادة الصياغة). وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على مستوى البحث.

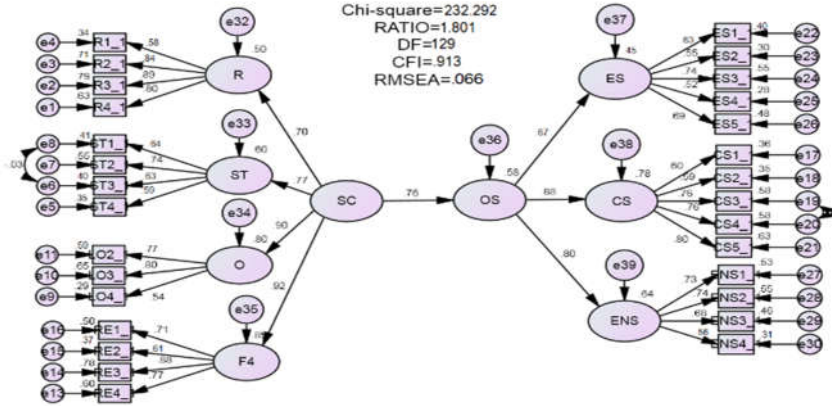
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية، وتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التأمل في الاستدامة التنظيمية.
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء تفكير النظم في الاستدامة التنظيمية.
- ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التوجه للتعلم في الاستدامة التنظيمية.

دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية..... (517)

د. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها الصياغة في الاستدامة التنظيمية. والجدول (٨) يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية. ولاختبار هذه الفرضية الرئيسة تم تصميم نموذج يبين العلاقة بين المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي والمتغير التابع الاستدامة التنظيمية، وكما يظهر في الشكل (٥).

الشكل (٥) أنموذج اختبار الفرضية الرئيسة



المصدر: الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS v.20

يتضح من الشكل (٥) والجدول (٨) ان النموذج النهائي لمتغيري الوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية المكون من تسعة وعشرون فقرة، انه محقق متطلبات جودة المطابقة (RAMSE=0.066, CFI=0.913, RATIO=1.80) بعد ان تم حذف الفقرات (LO1, ENS5)، وهذه النتائج تشير الى وجود تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية. اضافة الى ان كل تقديرات انموذج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى (p<.001) وان قيم C.R. هي أعلى من (1.96). وهذا يؤكد صحة الفرضية.

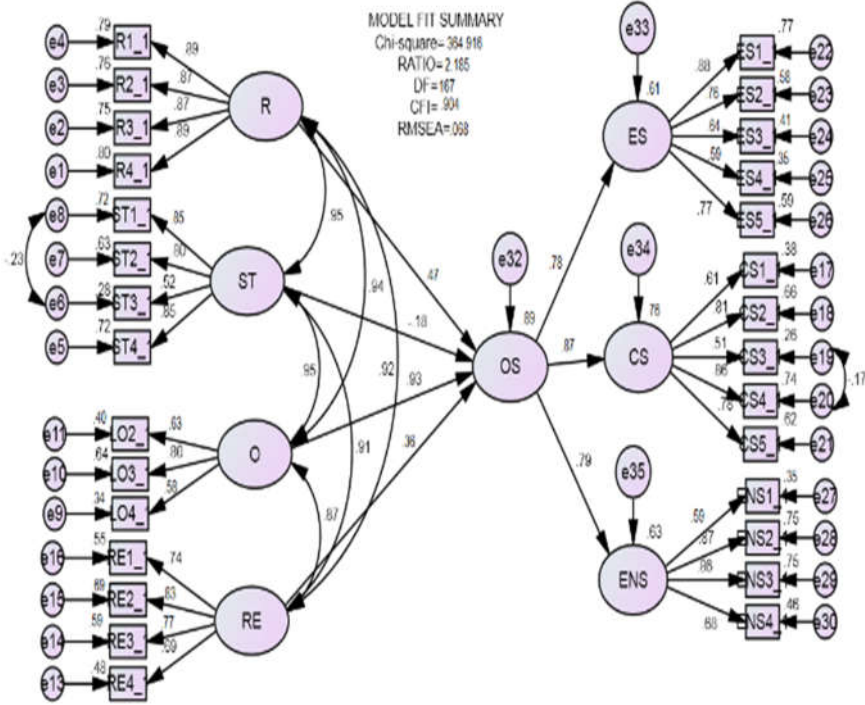
الجدول (٨) علاقة التأثير بين متغيرات البحث

Var.	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P	
OS	<---	SC	.76	.123	6.17	***

المصدر: AMOS v.20 الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج

ومن اجل اختبار الفرضيات الفرعية تم تصميم نموذج هيكلي يوضح طبيعة العلاقة بين ابعاد الوعي الاستراتيجي والمتغير التابع الاستدامة التنظيمية، وكما يظهر في الشكل (٦).

الشكل (٦) نموذج اختبار الفرضيات الفرعية



يتضح من الشكل (٦) والجداول (٩) ان النموذج النهائي لابعاد الوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية المكون من تسعة وعشرون فقرة ، انه محقق متطلبات جودة المطابقة (RAMSE=068,CFI=0.904, RATIO=2.185) بعد ان تم حذف الفقرات (LO1,ENS1)، وتشير نتائجه الى وجود تأثير معنوي لابعاد الوعي الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية على مستوى الابعاد (التأمل، التوجه نحو التعلم، واعداد الصياغة). وان جميع تقديرات انموذج اختبار الفرضيات الخاصة بالابعاد الثلاثة هي تقديرات ذات موثوقية بمستوى معنوية ($p < .001$) وهي تفوق الحدود الدنيا المسموح بها اعتمادا على تحليل Standardized Regression Weighte والتي يفترض ان تكون (50 \geq SRW). وأيضا قيم C.R. هي تفوق المعيار (1.96). أما التقديرات الخاصة ببعدها (تفكير النظم) فتبين أنها تقديرات غير معنوية. وهذا يشير إلى قبول الفرضيات الفرعية للأبعاد الثلاثة الخاصة بالوعي الاستراتيجي (التأمل ، والتوجه نحو التعلم، وبعدها الصياغة). ورفضها على مستوى بعد (تفكير النظم).

الجدول (٩) تأثير ابعاد الوعي الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية

Var.	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P	
OS	<---	R	.472	.089	5.30	***
OS	<---	ST	-.183	.409	-.447	.664
OS	<---	O	.931	.234	3.96	***
OS	<---	RE	.362	.113	3.20	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20

وبالإضافة الى ذلك ان نتائج "Squared Multiple Correlations" تقع جميعها ضمن المدى المسموح به ($SMC \geq .25$). وكما في الجدول (١٠):

جدول (١٠) قيم SMC للفرضيات الفرعية

Item	SMC	Item	SMC	Item	SMC
R1	.79	O4	.34	CS1	.38
R2	.76	RE1	.55	CS2	.66
R3	.75	RE2	.69	CS3	.26
R4	.80	RE3	.59	CS4	.74
ST1	.72	RE4	.48	CS5	.62
ST2	.63	ES1	.77	ENS1	.35
ST3	.28	ES2	.58	ENS2	.76
ST4	.72	ES3	.41	ENS3	.75
O2	.40	ES4	.36	ENS4	.45
O3	.64	ES5	.59		

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20

المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. اتضح إن إدارة المعمل المبحوث تعاني من ضعف الاهتمام بتقييم قراراتها والنتائج المترتبة عليها من اجل ترسيخ المعرفة بين كوادرها، فضلاً عن ضعفها في تحليل العلاقات بين متغيرات العمل من اجل فهم المعلومات المعقدة.
٢. إن إدارة المعمل لم تعطي الاهتمام الملحوظ للتعرف على مشاكل العمل من مصادرها، فضلاً عن عدم اعتمادها على الموظفين ذوي الخبرة في جمع المعلومات لحل المشاكل.

٣. لم تعطي إدارة المعمل أهمية كافية لاحاطة شركاء العمل بالبيانات والتقارير المالية للمعمل. كذلك لم يمتلك المعمل القدرة الكافية على تكيف منتجاته وعملياته مع متطلبات السوق.
٤. تبين إن الاجراءات التي يستخدمها المعمل والخاصة بالوعي الاستراتيجي بشكلها العام لا تعزز تحقيق الاستدامة التنظيمية.
٥. تبين الان المعمل المبحوث مهتم بتحقيق الاستدامة البيئية بشكل واضح على عكس مستوى اهتمامه بتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، وربما هذا الاهتمام راجع الى القوانين العامة التي تفرض على المعمل ضرورة الالتزام بها.
٦. رغم عدم الاهتمام الكافي من قبل المعمل المبحوث بأبعاد الوعي الاستراتيجي (بعد التأمل، اعادة الصياغة والتوجه نحو التعلم) الا ان هذه الابعاد تؤثر وتسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
٧. تبين إن الإجراء المتبعة من قبل المعمل والخاصة بتفكير النظم لاتسهم بتحقيق الاستدامة التنظيمية، وان نتائج هذه الإجراءات يعود بصورة عكسية على المعمل.

ثانيا: التوصيات

١. ضرورة إحاطة العاملين في المعمل وفي جميع المستويات الإدارية بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية أفكارا ومضمونا لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المعمل.
٢. زيادة اهتمام المعمل بعد التأمل لأنه يدعم أهداف المعمل للتوجه نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية.
٣. يتوجب على إدارة المعمل إعطاء المزيد من الاهتمام للتعلم التنظيمي وذلك من قبل إيجاد الظروف المناسبة للموظفين لتطوير قدراتهم الخاصة بحل المشكلات التي تواجههم، فضلا عن تخصص الإدارة لمبالغ معينة من اجل استثمارها في مجالات تعلم الموظفين.
٤. على إدارة المعمل تغيير الإجراءات المتبعة حاليا والخاصة ببعث تفكير النظم وإيجاد وسائل جديدة للتفكير من شأنها إن تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
٥. على إدارة المعمل إقامة ندوات وورش عمل لكوادرها الإدارية والفنية العاملة من اجل زيادة وعيهم بالاستدامة البيئية والاجتماعية وأهميتها بالنسبة للمعمل والعاملين على حد سواء.

٦. زيادة الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالاستدامة الاجتماعية وذلك لأنها ذات تماس مباشر باحتياجات ومتطلبات الزبائن.

Reference

1. Attah , Nkechinyere Vanessa;(2010); **"Environmental Sustainability And Sustainable Growth: A Global Outlook"**; Master Thesis University Of Pennsylvania.
2. Basiago ,A. D;(1999); **"Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice"**; The Environmentalist journal 19,pp 145-161.
3. Baumgartner ,Rupert J; Ebner ,Daniela ;(2010); **"Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels"**; Sust. Dev. Pp:18,76-89.
4. Bekele ,Addis;(2013); **"Assessment of food retail business sustainability: The case of Konsum Värmland"** ; Masters thesis, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences.
5. Bolman, Lee G.; & Deal ,Terrence E.:(2008); **"Reframing Organizations Artistry, Choice, And Leadership"** ;Forth Ed , Jossey-Bass.
6. Cella-De-Oliveira, Flavio Augusto;(2013); **"Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences"**; International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.4, pp:962-979.
7. Christofi ,Andreas; Christofi ,Petros; Sisaye ,Seleshi ;(2012); **"Corporate sustainability: historical development and reporting practices"**; Management Research Management Research Review Vol. 35 No. 2 : pp. 157-172.
8. Davis ,Peter S.; Allen ,Joseph A.; Dibrell, Clay;(2011); **"Fostering strategic awareness at an organization's boundary"**; Leadership & Organization Development Journal Vol. 33 No. (4) pp: 322-341.
9. Dyllick ,Thomas; Hockerts ,Kai;(2002);" **Beyond The Business CaseFor Corporate Sustainability"**; Bus. Strat . Env. 11, pp:130–141.
10. Esteves ,Francisco Madeira; Santos ,João Rocha; Anunciação ,Pedro Fernandes;(2012); **"Sustainability in the Information Society: A Proposal of Information Systems Requirements in View of the DPOBE Model for Organizational Sustainability"**; Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies.
11. Gong ,Yaping ; Huang ,Jia-Chi; Farh ,Jiing-Lih;(2009); **"Employee Learning Orientation , Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy"**; Academy Of Management Journal 2009, Vol. 52, No. 4, Pp:765–778.
12. Halis ,Muhsin ; Sariisik ,Mehmet ; Turkay ,Oguz;(2010); **"Institutional Strategic Consciousness And Its Reflections: Research On Qualified Hotels In Istanbul"**; Journal Of Global Strategic Management , 08.Pp:160-170.

13. Heck ,Deborah;(2017);" *Reframing the Research and Work Skill Development Framework Facets to Support Becoming a Teacher*"; www.adelaide.edu.au/.
14. Knoopfel ,Ivo; (2001); "*Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability*"; Corporate Environmental Strategy, Vol. 8, Iss. 1,pp6-15.
15. Kocmanova ,A.; Dočekalova, M.;(2011); "*Corporate Sustainability: Environmental, Social, Economic And Corporate Performance*"; Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis;Vol. Lix, N.11.
16. Krejcie ,Robert V. ; Morgan ,Daryle W.:(1970); "*Determining Sample Size For Research Activities*"; Educational And Psychological Measurement 30,pp 607-610.
17. Linnenluecke ,Martina K.; Griffiths ,Andrew;(2010); "*Corporate sustainability and organizational culture*"; Journal of World Business 45 pp: 357–366.
18. Lozano, Rodrigo;(2015);" *A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers*"; Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 22,pp32–44.
19. Martin ,Salvador;(2011); "*Rethinking Critical Consciousness: Latina Teachers ,Latina Girls, and Alternative Spaces*" ;Doctor dissertation, School of Education, Loyola Marymount University, information Systems and Technologies.
20. Pisapia, John; Reyes-Guerra, Daniel; Coukos-Semmel, Eleni;(2005); *Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures*; Leadership Review, Vol. 5, pp: 41-68.
21. Pisapia ,John; Sun-Keung Pang, Nicholas; Fatt Hee, Tie;(2009); *A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study*; International Education Studies, Vol. 2 No. (2) pp: 46-58 .
22. Santos ,João R.; Anunciação ,Pedro Fernandes; Svirina ,Anna;(2013); *A Tool To Measure Organizational Sustainability Strength*; Journal Of Business Management, 2013, No.7,pp:105-117.
23. Turkay ,Oguz; Halis ,Muhsin ; Sariisik , Mehmet; Calman ,Iskender;(2012); *Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey*; African Journal of Business Management Vol.6 (32), pp: 9188-9201.
22. Webster's Online Dictionary, (2010), <http://www.websters-online-dictionary.org>.