



قسم إدارة الأعمال



جامعة مدينة السادات

## دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية "دراسة تطبيقية علي مؤسسات التعليم العالي"

بحث مقدم للحصول علي الماجستير في العلوم التجارية  
" تخصص إدارة أعمال "

إعداد

امال محمد راشد

تحت اشراف

أ.د/ أيمن عادل عيد

استاذ إدارة الموارد البشرية

ووكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث  
جامعة مدينة السادات

٢٠٢٥ م - ١٤٤٦ هـ

## ملخص البحث

أهتم البحث الحالي بتوصيف أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الاستدامة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الاستدامة التنظيمية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (٢٥٤) مفردة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وقد تم إجراء التحليل الإحصائي من خلال عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية مثل أسلوب تحليل العامل التوكيدي، وتحليل الانحدار والارتباط المتعدد واسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة SPSS. وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع المرونة التنظيمية مرتفع على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجدوا أن مستوى الاستدامة التنظيمية كان مرتفعاً على المستوى الإجمالي. وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول بعض أبعاد المرونة التنظيمية باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقضي منهم حول أبعاد الاستدامة التنظيمية باختلاف الخصائص الديموجرافية. ، وتوصل الباحثون إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الاستدامة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من خلال المرونة التنظيمية ومن أهمها (توظيف العلاقة بين الاستدامة التنظيمية و المرونة التنظيمية والاستفادة منها في وضع وتنفيذ أهداف الشركة الاستراتيجية).

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، الاستدامة التنظيمية.

### Research Summary:

The current research focused on describing the dimensions of organizational flexibility and dimensions of organizational sustainability, in addition to determining the type and strength of the relationship between the dimensions of organizational flexibility and dimensions of organizational sustainability. To achieve this, the survey list was relied upon to collect primary data using a sample of (254) individuals from employees in the higher education institutions under study. The statistical analysis was conducted through a number of statistical methods and tests such as confirmatory factor analysis, multiple regression and correlation analysis, and one-way variance analysis using the ready-made statistical software package SPSS. The research results showed that the reality of organizational flexibility is high at the overall level and for each of its dimensions, and they found that the level of organizational sustainability was high at the overall level. The research results showed that there were no statistically significant differences between the perception of the respondents about some dimensions of organizational flexibility according to demographic characteristics, and there were no differences between the perception of the respondents about the dimensions of organizational sustainability according to demographic characteristics. The researchers reached a set of recommendations to support organizational sustainability in the higher education institutions under study through organizational flexibility, the most important of which is (employing the relationship between organizational sustainability and organizational flexibility and benefiting from it in setting and implementing the company's strategic goals)..

## مقدمة

إن تطور الأحداث العالمية وما شهده العالم من تغيرات ديناميكية جعل المنظمات والمؤسسات بحاجة إلى تحولات كبيرة في مختلف الإتجاهات ومجالات الحياة الإقتصادية والثقافية والسياسية والإجتماعية والخدمية، ومن ثم أدت هذه التحولات إلى ظهور بيئة معقدة تسودها الإضطرابات وسرعة التغيرات والتداخل في كل المقاييس، و أصبح الأداء الريادي سلاح تنافسي قوي تسعى جميع المنظمات إلى الوصول إليه، لذلك دعت الحاجة إلى تفكير المنظمات في وجود بيئات عمل منسجمة ينتج عنها علاقات قوية تساعد على خلق الفرص وإستثمارها ومواجهة التحديات وبالتالي يؤدي إلى مواكبة التكنولوجيا وهذا ما سيؤثر حتماً على المنظمة ويسهم في تحقيق استقرار بيئة العمل مما يؤدي لنجاح المنظمة (طلافة و الزغبي، ٢٠٢٣).

وأصبحت المرونة في منظمات الأعمال ذات تأثير كبير ومردود عالي، فالمنظمة المرنة تكون ذات قدرة عالية للتصدي لجميع الظروف وكافة المتغيرات والتطورات الاقتصادية، وهي بلا شك أكبر كفاءة وأكثر اطمئناناً وأكثر قدرة على التنافس من المنظمة التي لا تجيد الحركة إلا في بيئة ساكنة، حيث يرتبط تكيف المؤسسة بدرجة المرونة، والتي تتعلق بقدرة المؤسسة على التوقع والتنبؤ بأي تغيير يظهر على أداء المؤسسة ضمن نطاق بينتها والتكيف معه لضمان بقائها واستمراريتها كما أن المرونة التنظيمية أحد أهم عوامل النجاح في المنظمة، وأهم معايير تقييمها، من خلال مدي امتلاكها لقدرة إدارية متنوعة تجعلها فاعلة لزيادة قدرتها الرقابية والاستجابة بسلاسة للتغيرات البيئية؛ ولذا فمن الضروري على المنظمات المعاصرة اليوم تبني المرونة التنظيمية للاستجابة لردود أفعال المنافسين بفعالية (عبد النوري، ٢٠١٩).

وتعكس المرونة التنظيمية القدرة علي تغيير الاتجاه بسرعة وتؤكد الدراسات والأبحاث علي أهمية المرونة داخل المنظمة، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغيير السريع والقدرة علي تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظمة، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الإستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظمة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية واعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات (السلنتي، ٢٠١٨).

ويعد عصر العولمة وما يتسم به من انفجار معرفي وتكنولوجي ومحاولة الإنسان الاستفادة من هذا التطور في رفع مستوى رفاهية الحياة والاستجابة لاحتياجات المجتمعات المتزايدة مصدر تهديد لاستنزاف الموارد المختلفة من خلال خطط التنمية التقليدية التي قد تستجيب لاحتياجات المجتمعات الحالية دون المستقبلية، مما يؤدي إلى ظهور خلل تنموي أدى إلى ظهور مداخل تنموية جديدة من شأنها إعادة الاعتبار للجوانب البيئية والاجتماعية مع مراعاة تحقيق الأهداف الاقتصادية بقدر رشيد متوازن، وقد أدت الجهود الإصلاحية إلى ظهور مدخل الاستدامة لإحداث توازن في جميع الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية وعدم الاقتصار على الجانب الاقتصادي فقط (سليمان، ٢٠٢٠). لذلك تزايد الاهتمام بمفهوم الاستدامة بشكل عام والاستدامة التنظيمية بشكل خاص في الأبحاث والدراسات الأكاديمية وفي شتى المجالات. فالمنظمات اليوم معنية بالاهتمام بالمجتمع والبيئة والاقتصاد ليس لكسب المزايا التنافسية وحسب وإنما لتعزيز سمعتها والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين والبقاء في البيئة التي يتسم طابعها بالتغيير المستمر، حيث أن الدراسات والأبحاث التي أجريت لفهم الاستدامة التنظيمية كشفت ان المنظمات تحقق العديد من المزايا عند التزامها بالاستدامة، فعندما تزيد من العمل الجماعي الموجهة نحو المجتمع فأنها سوف تحقق الموازنة بين المنافع والتحديات التي تواجهها وبالتالي سوف تعظم منافعها وتقلل من التحديات (الشريفي والعززي، ٢٠٢٢).

وجاء البحث الحالي للتعرف على مستوى اهتمام عينة البحث (العاملين بمؤسسات التعليم العليم) بالمرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية، فضلاً عن التعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به المرونة التنظيمية في تحقيق الاستدامة التنظيمية وذلك

بتسليط الضوء على الأسس الفكرية لمتغيري البحث المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الإستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) والاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية).

### أولاً: مصطلحات البحث

#### أ. المرونة التنظيمية **Organizational flexibility**

تشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والتغيرات البيئية بطرق إنتاجية وفعالة من حيث التكلفة، والاستجابة السريعة للتغيير، وتحقيق الاستدامة في النتائج مع تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية المتاحة، وتعد المرونة نتيجة حتمية للذكاء التنظيمي في الشركات (العوامل والحموري، ٢٠٢٠). أوهي القدرة على التكيف مع التغييرات سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة، فهي لا تدير فقط تنوع البيئة المعقدة، ولكنها تدفع المؤسسة أيضاً إلى نموذج جديد يجلب القدرة التنافسية والأداء المتفوق (Yousaf & Majid, 2018).

وتتحدد أبعاد المرونة التنظيمية التي سوف تتبناها الدراسة فيما يلي اعتماداً علي دراسة كلاً من liM,2011; Verdu & Gomez-Gras, 2009; Gutierrez Gutierrez & Fernández Pérez, 2010): وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ٠,٨٢٥، وAVE كانت ٠,٧١٢، مما يستلزم موثوقية مقياس القياس:

- **المرونة الإستراتيجية:** هي قدرة المنظمة على التنقل والاختيار بين البدائل الإستراتيجية لكي تتمكن من مواجهة المتغيرات البيئية وامتصاص الصدمات والتذبذبات السوقية، تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، والتكيف مع التغير المستمر في بيئة العمل وتحليل البيئة الخارجية لتحقيق الريادة السوقية.
- **المرونة التكتيكية:** هي القدرة على تغيير التكتيكات بسهولة والجاهزية للتعامل مع الظروف والأحداث المستجدة، وتدعم المرونة التكتيكية التكيف في عملية اتخاذ القرارات والاتصال من خلال تطوير منتجات جديدة ومبتكرة، وبناء شراكات مع الجهات الفاعلة في السوق.
- **المرونة التشغيلية:** هي المرونة التي تعمل علي تحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق، ويُعبر عنها بالآلات والمعدات والبرمجيات المستخدمة في تحويل المدخلات إلي مخرجات من خلال قدرة الشركة علي إدارة أنشطتها وعملياتها وفق أساليب علمية، وتحديث تكنولوجيا التشغيل بصفة مستمرة، وتعديل خطوط إنتاجها وفق متطلبات العمل، وخفض تكاليف الإنتاج والفاقد لأقل ما يمكن.

#### ب. مفهوم الاستدامة التنظيمية **Organizational Sustainability**

أصبح مفهوم الاستدامة معروفاً 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 أيضاً 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). 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).

تطور مفهوم الاستدامة في منتصف التسعينات كوسيلة للمنظمات الأعمال الإدارة وتوازن جهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al, 2012). الاستدامة التنظيمية هي أن تتصف المؤسسات بهياكل تنظيمية قادرة على أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وحتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة (مليحة، ٢٠١٦).

هي تلك العملية التي تهدف وترتكز على تطوير وحماية ما يمكن أن يدوم وينتشر، ويستمر لأطول فترة زمنية ولأكثر عدد من البشر بطرق توفر ارتباطات إيجابية وتنموية بين البشر، دون أن تسبب أي ضرر للآخرين يؤثر عليهم سلباً في الحاضر أو المستقبل (أشتيوي، ٢٠١٧). وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة

على استخدام مهاراتها وقدراتها المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة من أجل تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (المواجدة، ٢٠١٩).

بينما تعرفها (عواد، ٢٠٢٠) بأنها " قدرة المنظمة على استغلال مواردها بالشكل الامثل مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع الحفاظ على حقوق الاجيال القادمة في تلك التنمية". وتحقيق الاستدامة يضمن نوعية حياة أفضل عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للتنمية وليس الكمية منها بشكل عادل وملائم بين الأجيال الحالية، وتحقيق استثمار أمثل للموارد والتعامل معها على إنها محدودة، واحداث تغيير مستمر في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على مشكلات البيئة (سليمان، ٢٠٢٠).

### أبعاد الاستدامة التنظيمية:

يرى الباحثون (Hockerts,2002, Bekele &Dyllick ,2013) (Cella-De-Oliveira ,2013) (Baumgartner& Ebner,2010) (Basiago, 1999) إن الاستدامة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية (الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والاستدامة البيئية) والتي سيعتمدها البحث كونها تتوافق مع أهدافه فضلاً عن توافقها مع مجال التطبيق.

### ١. الاستدامة الاقتصادية Economically sustainable

هي تأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصالح وعلى النظم الاقتصادية على المستويين الوطني والعالمي. ومؤشرات ذلك التأثير هي الأثار الاقتصادية للمنظمات على المجتمع وتدفق الموارد بين مختلف أصحاب المصلحة، وتعتبر النتائج المالية مثل الأرباح الصادرة بشكل فصلي بنصف سنوي. وسنوي بمثابة أداة مهمة لفهم المنظمة ومدى قابليتها المالية (Bekele, 2013). وتتطلب الاستدامة الاقتصادية أن تدير المنظمات عدة أنواع من رأس المال الاقتصادي منها: رأس المال المالي (الدين وحق الملكية ورأس المال الملموس ورأس المال غير الملموس (السمعة والاختراعات والمعرفة الفنية والروتين التنظيمي. Dyllick, 2002) (Hockerts & 2002) 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) ويوجد منهجان لتقييم الاستدامة الاقتصادية، الأول يبدأ بمسألة كيف يمكن للأعمال التجارية البقاء والاستمرار وهذا منهج التقييم الداخلي، وينظر المنهج الثاني في الأثر الاقتصادي الذي تمارسه المنظمة على النظام الاقتصادي أو على المجتمع من وجهة نظر أصحاب المصلحة (منهج التقييم الخارجي)، إذ يركز المنهج 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).

### ٢. الاستدامة الاجتماعية Social Sustainability

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 &). وتشمل الاستدامة الاجتماعية مفاهيم المساواة والتمكين وإمكانية الوصول والمشاركة وتقوية الهوية الثقافية والاستقرار التنظيمي. (Basiago,1999). كذلك تتضمن مسائل تتعلق بالتنمية البشرية (التعليم والتدريب والصحة والسلامة المهنية في مكان العمل وتنمية القدرات والمساواة (الرواتب والمنافع العادلة وتكافؤ الفرص وغياب التمييز في مكان العمل والاعتبارات الأخلاقية (حقوق الموظفين والثقافة والقيم، والعدالة بين الجميع) (Cella-De-Oliveira ,2013)

### 3. الاستدامة البيئية Environmental Sustainability

تعرف بأنها الحفاظ على العوامل والممارسات التي تسهم في جودة البيئة على أساس طويل الأجل (Attah, 2010). وتشمل الاستدامة البيئية سلامة النظم الإيكولوجية والقدرة على التحمل والتنوع البيولوجي، ويتطلب الحفاظ على رأس المال الطبيعي كمصدر للمدخلات الاقتصادية (Basiago, 1999). 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).

#### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

##### 1. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

حرصت الباحثة على التواصل مع عدد من العاملين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة للتعرف على مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها، ومدى وجود علاقة بين متغيرات البحث، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث، تكوين صورة مبدئية عنه، والتأكد من أن المجتمع المقترح هو المجتمع المناسب للبحث، والمساهمة في بناء الفرضيات.

##### 2. إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء عددا من المقابلات الشخصية بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من العاملين والمديرين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وبلغ عددهم (٤٠) مفردة في الفترة من ٢٣/١١/٢٠٢٤ إلى ١٥/١٢/٢٠٢٤ وذلك بهدف استطلاع آراءهم نحو مدى توافر المرونة التنظيمية وأبعادها لديهم، ومستوى توافر الاستدامة التنظيمية وأبعادها.

##### 3. نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية:

وفقا للبيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسات محل الدراسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحثة أثناء التردد على مفردات العينة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية والتي أسفرت عن وجود مجموعة من الظواهر (النتائج المبدئية) الآتية:

١/٣. أشار (٦٣٪) من العينة أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات مبتكرة للعملاء.  
٢/٣. يرى عدد كبير من العاملين (٩٣٪) أن المؤسسة لديها القدرة على صياغة إستراتيجيات للمنافسة السعرية دون تقليل مستوى الجودة..

٣/٣. أشار (٣٥٪) من العينة أن هناك قصور من قبل المؤسسة في توفير شروط السلامة والصحة المهنية.

٤/٣. أكد عدد كبير يبلغ (٨٥٪) تسعى المؤسسة لتقليل الاستهلاك واستخدام الطاقة بشكل فعال.

٥/٣. أشار (٧٥٪) من العاملين امتلاك المؤسسة لخطة طوارئ في حالة الكوارث البيئية.

٦/٣. أشارت نسبة منخفضة (٣٥٪) عدم حرص الشركة بشكل مستمر على توفير تدريبات وانشطة لتعزيز تنمية العاملين.

٧/٣. يرى (٨٨٪) من العاملين حرص المؤسسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في حل المشكلات.

٨/٣. أشار (٧٣٪) من العينة أن المؤسسة تستطيع الوفاء بالتزاماتها المالية مع المساهمين.

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

##### 1- الدراسات المتعلقة بالمرونة التنظيمية.

استهدفت دراسة (قحطان وآخرون، ٢٠٢٤) اختبار تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة التشغيلية، المرونة الهيكلية، المرونة الاستراتيجية) في تحقيق التفوق التنظيمي بأبعاده (الابتكار والإبداع، التركيز على السوق والزبائن، العمليات) إذ أنه تبني في إطاره النظري المرونة التنظيمية متغيرا مستقلا والتفوق التنظيمي متغيرا تابعا. المنهجية: من خلال استعمال العينة القصدية بطريقة المسح الشامل وزعت (١١١) استمارة استبيان على القيادات الإدارية في الشركة العامة للإسمنت العراقية/ معمل أسمنت الكوفة، ولأجل معالجة هذه البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات استخدمت الباحثة عددا من الأساليب الإحصائية وأهمها (معامل الارتباط ومعامل الانحدار المتعدد باستعمال أسلوب الحدف التراجعي). و يستمد البحث أهميته من أهمية متغيراته المبحوثة كونها

من المداخل المعاصرة والمؤثرة على طبيعة عمل المنظمات، وكذلك تناوله لقطاع مهم وهو القطاع الصناعي الذي يعتبر الأكثر أهمية وفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية، والربط بين متغيرين وهما (المرونة التنظيمية، التفوق التنظيمي) إذ لا توجد دراسة سابقة تناولت أو جمعت بين هذه المتغيرات على حد علم الباحثة مما يبرر الشروع في دراسة واختبار متغيرات البحث. أهم النتائج العملية: أظهرت نتائج البحث الحالي وجود علاقة تأثير متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (المرونة التنظيمية والتفوق التنظيمي). استهدفت دراسة ( الزبيدي والزيادي، ٢٠٢٣) معرفة تأثير قابلية تحليل البيانات الضخمة على الأداء التنظيمي وتشخيص الدور الوسيط للمرونة التنظيمية، وبالاعتماد على أدب قابلية تحليل البيانات الضخمة، ومنظور القابليات الديناميكية طور البحث استبانة لهذا الغرض مستخدماً مقياس ليكرت سباعي الأبعاد، تضمنت ثلاثة أبعاد رئيسية: قابلية تحليل البيانات الضخمة تضمنت (الموارد الملموسة، المهارات البشرية، الموارد غير الملموسة)، والمرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، فسرتها (٣٢) فقرة، تم جمع بيانات البحث من عينة مكونة من (١٣١) من العاملين في شركات الاتصال العراقية، وأخضعت الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات المعمول بها في مثل هذه الحالة، وتم استخدام نمذجة المعادلات الجزئية ذات المربعات الصغرى (PLS- SEM) لتحليل بيانات البحث، وأهم نتائج الدراسة أن تحليل البيانات الضخمة يؤثر بصورة مباشرة على المرونة التنظيمية والأداء التنظيمي، وأن المرونة التنظيمية تتوسط العلاقة بين قابلية تحليل البيانات الضخمة والأداء التنظيمية وساطة جزئية. وأوصى البحث على أهمية المرونة التنظيمية بما يساعد المنظمات من الحصول على أفكار قابلة للتنفيذ مستخلصة من تحليل البيانات الضخمة.

بينما استهدفت دراسة (Abraheem, 2023) العلاقة المحتملة بين التوجه الريادي والذكاء التنافسي والمرونة التنظيمية الاستراتيجية وخفة الحركة التنظيمية في شركة الفاضل الكبير، واستخدمت الدراسة طريقة التعداد مع عينة من ١٠٠ مستجيب واستخدمت Smart PLS (طريقة نمذجة المسار الجزئي للمربعات الأقل) لتحليل البيانات، وكشفت النتائج عن وجود علاقات إيجابية بين التوجه الريادي، والذكاء التنافسي، والمرونة التنظيمية الاستراتيجية، وكذلك بين هذه المتغيرات وخفة الحركة التنظيمية، وسلطت الدراسة الضوء على أهمية تعزيز ثقافة ريادة الأعمال، وتعزيز قدرات الذكاء التنافسي، والتأكيد على المرونة الاستراتيجية، وتنمية المرونة التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئات الأعمال الديناميكية، وأوصت بأنه تعمل الأبحاث المستقبلية على توسيع العينة، واستكشاف متغيرات إضافية، والتحقيق في هذه العلاقات في بيئات متنوعة لإثراء فهم العوامل التي تؤثر على خفة الحركة التنظيمية.

وهدفت دراسة (أشيتوي، ٢٠٢٢) بيان تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القدرات القيادية- المحاذرة- التوافق- ترتيب الأولويات- الأدوار والمسؤوليات- التفاعل والتأزر)، علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد علي أداء الاستبيان في جميع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث أيضا علي استخدام أسلوب العينة لجميع شركات الأغذية محل الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (١٣٤) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه تم رفض الفرض القائل أنه لا توجد جوهريه بين أبعاد المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة، وقبول الفرض البديل أنه توجد علاقة جوهريه بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة، وهكذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة شركات الأغذية محل الدراسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والفعالية التنظيمية للمنشأة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تنمية الوعي لدي المديرين والعاملين والفنيين والمديرين التنفيذيين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز على تطبيقية داخل المنظمة أو الشركة لما لها من قدرات فائقة على الارتقاء بمستوي العاملين والفنيين والعملية الإدارية، وأيضا التحسين المستمر لتنمية القدرات الإبداعية والابتكار للعاملين، والتي تساعد على تحسين الأداء.

تناولت دراسة (Syauqiy & Dirgantara, 2022) تحديد العوامل التي يمكن أن تزيد من المرونة التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة خاصة في صناعة الأقمشة المنسوجة، وتم جمع البيانات من ٢١٤ من الجهات الفاعلة التجارية النشطة في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الأقمشة المنسوجة Troso كعينة لاختبار نموذج البحث المقترح، وتم معالجة وتحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار، ونتيجة لذلك، وجدت الدراسة أن المتغيرات المستقلة الأربعة، المرونة الاستراتيجية، والذكاء التنافسي، والابتكار التنظيمي، وقيادة زيادة الأعمال، كلها تؤثر على زيادة مرونة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

## ٢- الدراسات التي تناولت الاستدامة التنظيمية:

استهدفت دراسة (الراعي، ٢٠٢٤) التعرف على الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي بشركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق جمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال قيام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (٥١) عبارة، تم توزيعها على (٣٦٣) مفردة من العاملين في شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية، وبلغ عدد الاستثمارات المجمعة والصالحة للتحليل (٢٧٢) بنسبة استجابة بلغت (٧٥%)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب بجميع أبعادها على كل من الاستدامة التنظيمية والتميز المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي للاستدامة التنظيمية على التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن الاستدامة التنظيمية تتوسط جزئياً - العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة اتباع منهجية الإدارة العلمية للمواهب البشرية من خلال وضع استراتيجية يتم تطبيقها مرحلياً على فترات زمنية محددة، بالإضافة إلى تقديم البرامج التدريبية الداعمة لكافة ممارسات الاستدامة التنظيمية، وتنفيذها من خلال خبراء متخصصين بهدف دعم أبعاد الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مع ضرورة التحليل الدوري لعناصر كل من البيئة الداخلية والخارجية، لتحديد نقاط الضعف والتهديدات وكبح جماحهما، والوقوف على نقاط القوة والفرص التي من الممكن استغلالها بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ودعم عمليات التميز المؤسسي.

وسعت دراسة (نصيف وآخرون، ٢٠٢٤) إلى التعرف على علاقة وأثر مبادئ القيادة الرشيدة المتمثلة بكل من (التوجه الاستراتيجي، المساواة، الشفافية، والمشاركة) في تعزيز الاستدامة التنظيمية وبالتطبيق على جامعة تكريت، تم إعداد استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة عشوائية من العاملين في كلية العلوم الإسلامية بجامعة تكريت، حيث بلغت عينة الدراسة (١٣١) عضواً من العاملين في كلية العلوم الإسلامية واستندت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين، أولاهما نصت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت، فيما نصت الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت. وللتحقق من فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة بتحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ٢٦-تم تحليل البيانات واستخلاص النتائج وأهمها أن تصورات وانطباعات الباحثين في عينة الدراسة حول مجالات مبادئ القيادة الرشيدة والاستدامة التنظيمية كانت إيجابية، وأن هناك علاقات موجبة بين مجالات مبادئ القيادة الرشيدة وبين الاستدامة التنظيمية. كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية، حيث تساهم هذه المبادئ بتفسير ما نسبته (٧٥%) من التباين في الاستدامة التنظيمية، وتعتبر الشفافية أكثر مبادئ القيادة الرشيدة تأثيراً في الاستدامة التنظيمية، يليها مبدأ المشاركة، ثم مبدأ التوجه الاستراتيجي، وأخيراً مبدأ المساواة، كما توصي الدراسة تبني سياسة الباب المفتوح مع العاملين مشاركة المديرين والعاملين في رسم استراتيجيات وسياسات الجامعة، تشجيع العاملين على المشاركة في الإجراءات التي تخص أدائهم، وبناء شراكات علمية طويلة الأمد مع مؤسسات علمية عالمية.

بينما اهتمت دراسة (عيد، ٢٠٢٣) بتصنيف أبعاد التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، وبيان مدى إمكانية التمييز بين شركات صناعة الكيماويات استناداً للتجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية لشركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات، وتبين أن واقع التجديد الاستراتيجي مرتفع على المستوى الإجمالي ولكل بعد، وتبين أن الاستدامة التنظيمية مرتفعة على المستوى الإجمالي. كما تبين عدم وجود اختلافات دالة حول التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية باختلاف البيانات الشخصية، وكشفت النتائج وجود علاقة طردية دالة بين التجديد الاستراتيجي وبين الاستدامة التنظيمية، إضافة إلى أن تأثير التجديد الاستراتيجي الاستدامة التنظيمية بقطاع صناعة الكيماويات بمدينة السادات يختلف باختلاف النوع ومستوى التعليم والمستوى الإداري.

واستهدفت دراسة (النجار، ٢٠٢٣) التعرف علي قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تعزيز الاستدامة التنظيمية وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية الخضراء كمتغير وسيط بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الحدود الشمالية وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات من خلال استبانة وزعت على (٣٥٧) مفردة من العاملين بالمستشفيات الصحية العامة بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية بلغ عدد الصالح منها للتحليل الإحصائي (٢٧٤) مفردة وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS V.24) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة وبين الاستدامة التنظيمية، فضلا عن أن دخول القيادة التحويلية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاستدامة التنظيمية أدى إلى زيادة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الاستدامة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام التخطيط الاستراتيجي الأخضر علي مستوي القطاع الصحي والتوسع في تطبيق ممارسات الإدارة الخضراء لتشمل كل أنشطة المستشفيات، وتنمية وتطوير التدريب الأخضر، والتركيز على تعزيز الثقافة الخضراء، والاهتمام بإدارة الأداء الأخضر لدى العاملين بالمستشفيات العامة.

واستكشفت دراسة (الحميدي، ٢٠٢٣) أثر التطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في أبعادها (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) بجامعة الطائف". ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (٣٤١) كعينة ممثل لمجتمع الدراسة البالغ (٢٦٨٨). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية، كذلك أظهرت النتائج أن بُعد مستوى الفرد في التطوير التنظيمي كأن أكثر الأبعاد توفرا مقارنة ببُعد مستوى الجماعة، وبُعد المؤسسة في التطوير التنظيمي، أيضا أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في البُعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بجامعة الطائف. كما بينت النتائج أن بُعد الاستدامة البيئية والاقتصادية كان البُعد الأكثر توافراً بجامعة الطائف وأكثر تأثيراً بالتطورات المتلاحقة بالعمل الجامعي. وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي: زيادة الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي بالجامعة لما له من أثر في تحقيق الاستدامة التنظيمية بكافة أبعادها للجامعة، والاستعانة بالخبراء المتخصصين لإلقاء ندوات توعوية للحفاظ على البيئة والموارد المتاحة بغية تنفيذ مرتكزات الاستدامة التنظيمية، واستثمار جهود التطوير التنظيمي في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

دراسة (Amjad et al., 2021) الغرض الرئيسي من البحث هو التحقيق في الاستراتيجيات الأساسية لتعزيز "الاستدامة التنظيمية" (organizational sustainability) تصنف الدراسة الأدبيات الموجودة، بناءً على نظرية الاختيار الاستراتيجي ونموذج الإسناد، والذي يكشف أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

(GHRM) تلعب دورًا مهمًا في الإدارة البيئية والاستدامة التنظيمية. تبحث هذه الدراسة في تأثير ممارسات GHRM بما في ذلك التدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافآت والتعويض على الاستدامة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للأداء البيئي وأداء الموظف. تم استخدام منهجية استبانة المسح لجمع البيانات. تم جمع البيانات من ١٦٥ موظفًا إداريًا في قطاع صناعة النسيج في باكستان. أظهرت نتائج الدراسة آثارًا كبيرة لممارسات GHRM، أي (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافأة والتعويض)، على الاستدامة التنظيمية، وبالمثل، تبحث هذه الدراسة بشكل تجريبي في الدور الوسيط المتميز للأداء البيئي وأداء الموظف بين ممارسات GHRM والاستدامة التنظيمية. تدعم نتائج الدراسة النموذج المفترض للوساطة. GHRM هي فكرة مبتكرة في البلدان النامية، وهناك حاجة لدراسات إضافية لتحديد قضايا الاستدامة وتقييم آثار ممارسات GHRM في صناعات النسيج والصناعات التحويلية في باكستان.

دراسة (Batool & Awang, 2021) تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في دراسة التأثيرات غير المباشرة لقيادة الخادمة على الاستدامة التنظيمية (OS) من خلال الإبداع والمرونة النفسية في قطاع الفنادق في ماليزيا. تم استخدام طريقة مسح تستند إلى استبانة لجمع البيانات من ٤٤١ موظفًا يعملون في صناعة الفنادق في ماليزيا. تم استخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS3.3.7 لفحص الفرضيات. وجدت نتيجة الدراسة دعمًا لتأثير القيادة الخادمة على الإبداع والمرونة النفسية. بالإضافة إلى ذلك، تم دعم تأثير الإبداع والمرونة النفسية على نظام التشغيل. علاوة على ذلك، فإن دور الوساطة للإبداع والمرونة النفسية بين القيادة الخادمة والملاءمة التنظيمية كان مدعومًا أيضًا بالبيانات.

دراسة (Dwivedi, et al., 2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار كوسيط بين العلاقة بين ممارسات ونظريات الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية. يستند البحث إلى استطلاع تم إجراؤه بين ٣٨٦ موظفًا في شركات الخدمات اللوجستية في جميع أنحاء الهند. تم استخدام نهج تحليل عامل الاستكشاف (EFA) وتحليل عامل التأكيد (CFA) للتحليل. تم استخدام النهج الذي اقترحه بارون وكيني (١٩٨٦) لاختبار التأثير الوسيط. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات ونظريات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وهام على الاستدامة التنظيمية. يكشف البحث أيضًا أنه بعد إدخال الابتكار كبناء، فقد توسط جزئيًا في ربط ممارسات ونظريات الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية، كما تبحث الدراسة في المدى الذي يمكن أن يعمل فيه الابتكار كوسيط بين العلاقة بين ممارسات ونظريات الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية في قطاع الخدمات اللوجستية في الهند، والتي لم يتم تأسيسها في الدراسات السابقة.

### **أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من استقراء وتحليل الدراسات السابقة :**

١. تعد المرونة التنظيمية وسيلة أساسية تمكن المؤسسات من اكتساب التغييرات اللازمة لتشكيل المهارات وتطوير المعرفة وتحسين السلوك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن للمنظمات المرنة إعادة الجمع بين الموارد الداخلية والخارجية للشركة لتحقيق أهداف طويلة المدى مع تحقيق أداء الأعمال الاستراتيجي، وتوفر المرونة في الهيكل والاستراتيجيات معلومات استراتيجية تنتج تغييراً إيجابياً في الثقافة التنظيمية والأنظمة والعمليات (Yousaf & Majid, 2018; Gross, 2020).
٢. الاستدامة التنظيمية تتأثر بشكل إيجابي بكلاً من المتغيرات التالية الوعي الاستراتيجي، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية الخضراء، الاستغراق الوظيفي، ممارسات ونظريات الموارد البشرية. (عبد المنعم، رفاعي، ٢٠٢٠، العاني، عبدالله، ٢٠٢١: الحدراوي وآخرون، ٢٠٢٠ ; Bentadjine & Younes , 2020 ; Dwivedi, et al., 2021).
٣. تناولت أغلب الدراسات السابقة المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية بشكل منفصل، وتشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليل.

٤. **البحث الحالي:** في ضوء ما تقدم من عرض للدراسات السابقة تستخلص الباحثة أهمية دراسة المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية، لما للمرونة التنظيمية من آثار إيجابية عديدة، ولأهمية الاستدامة التنظيمية في بيئة عمل المنظمات، فهي تعد من أهم العلاقات التي يجب تسليط الضوء عليها، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

أ. مجال التطبيق؛ حيث يتم تناول البحث الحالي بالتطبيق على العاملين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

ب. تناول العلاقة بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الاستدامة التنظيمية، حيث تناولت بعض الدراسات العلاقة بينهما بصورة غير مباشرة.

ج. تناول أسس اختلاف عدة (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) لدراسة الاختلافات في توافر أبعاد المرونة التنظيمية ومستوى الاستدامة التنظيمية.

#### رابعاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

شهدت بيئة الأعمال بعد منتصف تسعينيات القرن الماضي تحولاً 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 فإنه يعد ضرورة حتمية للمنظمات إذا ما أرادت مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة في مزاولتها أعمالها (Martin, 2011).

وفي ضوء هذه التغيرات العديدة التي انعكست على الحياة الإنسانية، أصبح مفهوم الاستدامة التنظيمية أحد الاهتمامات الرئيسية في الاستراتيجية التي تتبناها معظم المنظمات؛ لما لها من تأثير على المدى البعيد في نجاح المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي توجبها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر، فقد أصبح من الواضح أن اتخاذ مفهوم الاستدامة في عصرنا الحالي يمثل مجموعة واسعة من الالتزامات والإجراءات المتقابلة بين منظمات الأعمال بمختلف تخصصاتها وأنشطتها المختلفة، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد باستدامة المنظمات إلا أنها مازالت تمثل تحدياً كبيراً للمنظمات متمثلاً في تحسين مستويات الرفاهية الاجتماعية والإنسانية وفي الحد من الآثار البيئية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال، وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها أنشطة المؤسسة التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام من خلال أنشطة المنظمة في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (عسيري ومهدي، ٢٠٢٤).

وتمثلت الفجوة المعرفية للبحث الحالي في ندرة تناول الكتابات العلمية للعلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية، وقوة تلك العلاقة بصورة عامة والقطاعات محل الدراسة على وجه الخصوص. من خلال عدم التركيز على القضايا المتعلقة بالحفاظ على البيئة (كانبعاث الغازات، والتلوث الصناعي وغيرها). والقضايا الاجتماعية (كالمسؤولية الاجتماعية والعدالة الاجتماعية... الخ) فضلاً عن المساهمة في نضوب الموارد الطبيعية نتيجة أنشطتها وأعمالها. ومن الأسباب التي يعود إليها عدم الاهتمام بأبعاد الاستدامة التنظيمية كل منهم على حدة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) هو قلة وعي العاملين بأهمية المرونة التنظيمية وخاصة في عصرنا الحالي، والذي يتمثل بضعف التوجه نحو التعلم. وانخفاض مستويات الاهتمام بتطوير المهارات والمقدرات التنظيمية فضلاً عن ضعف الاهتمام بتفكير النظم وإعادة صياغة استراتيجيات العمل بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المتزايدة. واعتماداً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي (ما مدى مساهمة أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؟)، فضلاً عن الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

١. إلى أي مدى يختلف مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وفق (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).
٢. إلى أي مدى يختلف مستوى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وفق (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

٣. هل يمكن تحقيق الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من خلال تحقيق أبعاد المرونة التنظيمية؟

**خامساً: أهداف البحث:** تتمثل أهداف البحث في الهدف العام التالي: التعرف على مدى مساهمة أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

١. تحديد مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، ومدى وجود اختلافات لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة نحو توافر أبعاد المرونة التنظيمية باختلاف (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).
٢. الكشف عن مستوى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، والتعرف على مدى الاختلاف في مستوى الاستدامة التنظيمية لديهم باختلاف (النوع، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).
٣. التعرف على إمكانية تدعيم أبعاد الاستدامة التنظيمية لدى العاملين من خلال مساهمة أبعاد المرونة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**سادساً: فرضيات البحث:**

١. لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين العاملين لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة (النوع، السن، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) من حيث توافر أبعاد المرونة التنظيمية.
٢. لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بين العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة باختلاف (النوع، السن، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) من حيث توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

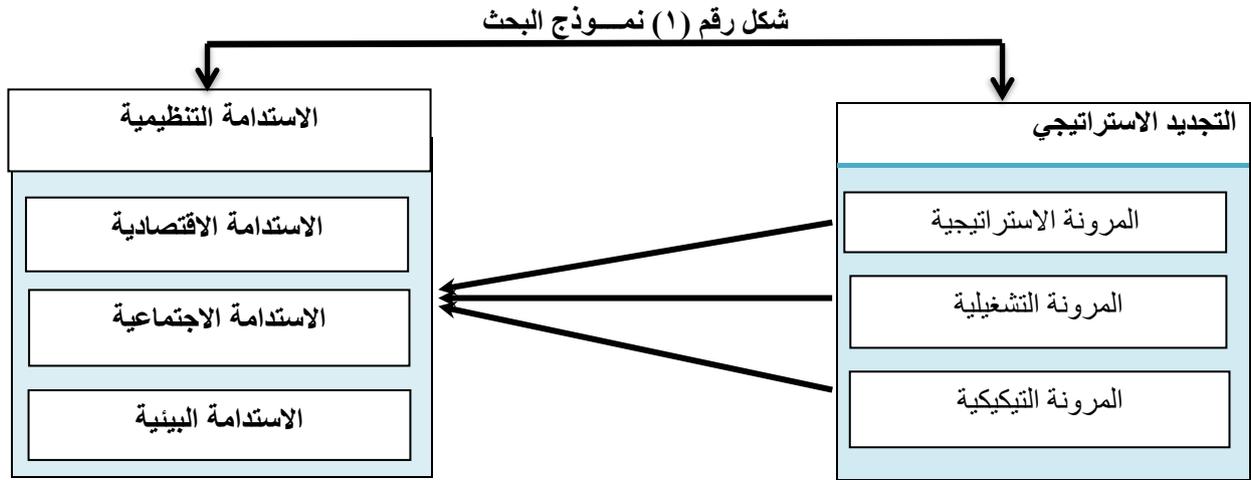
**سابعاً: أهمية البحث:**

- وجد أنه على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الاستدامة التنظيمية، إلا أن هناك ندرة بالمكتبات العربية فيما يتعلق بدراسة المرونة التنظيمية ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية، ومن ثم فأهمية البحث تنطلق بصورة أساسية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والذي يتمثل في التعرف على مدى دور المرونة التنظيمية في تحقيق الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
- وبشكل تفصيلي كانت من أهم الجوانب التي تعكس أهمية الدراسة ما يلي:
١. المساهمة في تسليط الضوء على الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي لمحاولة لاكتشافها في مرحلة مبكرة، والعمل على تطويرها بشكل مستمر.
  ٢. المساهمة في التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (المرونة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية) ودرجة قوة تلك العلاقة، ومن ثم إبراز الآثار الايجابية المترتبة على سلوكيات المرونة التنظيمية.
  ٣. المساهمة في اقتراح آليات لتحسين مستوى الاستدامة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
  ٤. إن نتائج هذا البحث قد تكون مفيدة للعاملين في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، ومتخذي القرارات في القطاع التعليمي بشكل عام، لأنها تقدم معلومات مهمة تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز المرونة التنظيمية.

**ثامناً: تصميم البحث:**

١. بيانات البحث: للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمدت الباحثة على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:  
١/١- الدراسة المكتبية: استهدفت الدراسة المكتبية جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحثان على مصادر متعددة، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث.

- ٢/١- الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.
٢. متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم:
- (١) المتغير المستقل: المرونة التنظيمية: تم قياس مستوى المرونة التنظيمية بالأبعاد التالية (المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية)
- (٢) المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية. تم قياس الاستدامة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والاستدامة البيئية). وبناءً على ما سبق، يمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (المرونة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية)، من خلال الشكل رقم (١)



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة  
٣. أداة جمع البيانات:

- تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية ذوي العلاقة بمتغيرات البحث (عيد، ٢٠٢٠)، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء وذلك بالاعتماد على ما يلي:
- اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، والتي أمكن قياس الخصائص التي تشمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الآتي:
- (١) قياس المتغير المستقل: المرونة التنظيمية: تم قياس مستوى المرونة التنظيمية بالأبعاد التالية (المرونة الاستراتيجية، المرونة التكتيكية، المرونة التشغيلية) اعتماداً على مقياس (حسن، ٢٠٢٠)، والذي يحتوي على (١٥) عبارة متمثلة في الأبعاد التالية:
- المرونة الاستراتيجية: وتم قياسها باستخدام (٥) عبارات.
  - المرونة التكتيكية: وتم قياسها باستخدام (٤) عبارات.
  - المرونة التشغيلية: وتم قياسها باستخدام (٦) عبارات.
- (٢) قياس المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية: تم قياس الاستدامة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والاستدامة البيئية) عن طريق الاعتماد على المقياس الذي قدمه كلا من 2013, (Cella-De-Oliveira, 2013) (Basiago, 1999) (Hockerts,2002, Bekele &Dyllick (Baumgartner& Ebner,2010)، والذي يحتوي على (٧٤) عبارة تقيس مستوى الاستدامة التنظيمية للشركات الصناعية محل الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:
- الاستدامة الاقتصادية وتم قياسها باستخدام (١٨) عبارات
  - الاستدامة الاجتماعية وتم قياسها باستخدام (٢٩) عبارات
  - الاستدامة البيئية وتم قياسها باستخدام (١٦) عبارات

#### ٤. الاعتمادية (الثبات) لأداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء):

لوصول إلى أعلى درجات الثبات في المقياس الذي يتبناه البحث الحالي لقياس المتغيرات، ولتحديد درجة ثبات المقياس (عيد، ٢٠٢٠)، تم الاستناد إلى الخطوات التالية:  
**الخطوة الأولى:** تحديد المتغيرات الرئيسية والمستقلة وذلك بناءً على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ومن ثم قيام الباحثة بمناقشة كل متغير مع المختصين والمهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث، وذلك للتأكد من مدى فهم محتوى العبارات ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين البعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة (صدق المحتوى).  
**الخطوة الثانية:** قام الباحثون باختبار مدى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث وذلك باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's-Alpha) باعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسك الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار. (عيد، ٢٠٢٠)  
وفيما يلي جدول يضم نتائج تحليل الاعتمادية (الثبات) لتحديد قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من المرونة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية.

#### تاسعاً: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تناولت الباحثة في هذا الجزء الإختبارات الإحصائية لفروض الدراسة، ويشتمل على إختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة لتحديد العلاقات بين المتغيرات، وإختبار الإنحدار لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة وكذلك إختبار الفروق الجوهرية Test لبيان الفروق الجوهرية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، ويمكن عرض هذا القسم كما يلي.

#### ١/٩ - إختبار الارتباط

ويحدد هذا الإختبار إتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة الدراسة، ويمكن استخدامه في إطار هذا الدراسة لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المرونة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية المختلفة كمتغيرات مستقلة والاستدامة التنظيمية كمتغير تابع، ويمكن بيان نتائج الارتباط كما بالمصنوفة.  
جدول رقم (١) مصنوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المرونة الهيكلية	المرونة التشغيلية	المرونة الاستراتيجية	الاستدامة التنظيمية
المرونة الهيكلية	١	٠,٧٦٢	٠,٩٠٢	٠,٥٨٩
المرونة التشغيلية		١	٠,٧٩٢	٠,٣١٧
المرونة الاستراتيجية			١	٠,٤٦٧
الاستدامة التنظيمية				١

يتبين من الجدول السابق أن هناك علاقات إرتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث بلغ معدل الإرتباط بين المتغير المستقل المرونة الهيكلية والمتغير التابع الإستدامة التنظيمية ٥٨,٩٪، وبلغ معدل الإرتباط بين المتغير المستقل المرونة التشغيلية والمتغير التابع الإستدامة التنظيمية ٣١,٧٪، أما معدل الإرتباط بين المرونة الإستراتيجية والإستدامة التنظيمية فقد بلغ ٤٦,٧٪، أما العلاقة بين المرونة التنظيمية ككل و الإستدامة التنظيمية فقد بلغ معدل الإرتباط لها ٤٩,٨٪.

#### ٢/٩ - إختبار الإنحدار:

ويحدد هذا الإختبار أثر التغير في المتغير المستقل على التغير في المتغير التابع، أو إلى أي مدى يؤثر التغير في المتغير المستقل على التغير في المتغير التابع، ويمكن إستخدامه في إطار هذا الدراسة لتحديد إتجاه وقوة أثر المرونة التنظيمية بمتغيراتها الفرعية المختلفة كمتغيرات مستقلة على الإستدامة التنظيمية كمتغير تابع، ويمكن بيان نتائج إختبار الإنحدار كما يلي:

#### أ- نتائج إختبار الإنحدار للمرونة الهيكلية

ويتبين من خلال تحليل الإنحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المرونة الهيكلية على المتغير التابع الإستدامة التنظيمية بمعدل ٣٤,٧٪، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٥ ٪، الأمر الذي يعني أن العاملين يرون أهمية للإهتمام بالمرونة الهيكلية لأنها تساعد في زيادة فاعلية الاستدامة التنظيمية . ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٢).

جدول (٢) نتائج إختبار الإنحدار للمرونة الهيكلية على الاستدامة التنظيمية

Model Summary b

Model Summary		Model
R		.589a
R Square		.347
Adjusted R Square		.183
Std. Error of the Estimate		.05556
Change Statistics	R Square Change	.347
	F Change	2.122
	Df 1	1
	Df 2	4
	Sig .	.0219

a. Predictors: (Constant), X1      b. Dependent Variable: Y

#### ب- نتائج إختبار الإنحدار للمرونة التشغيلية

ويتبين من خلال تحليل الإنحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المرونة التشغيلية على المتغير التابع التخطيط الإستراتيجي بمعدل ١٠,٠، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٥ ٪، الأمر الذي يعني أن العاملين يرون أهمية الإهتمام بالمرونة التشغيلية لأنها تساعد في زيادة فاعلية الإستدامة التنظيمية. ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٣)

جدول (٣) نتائج إختبار الإنحدار للمرونة التشغيلية على الإستدامة التنظيمية

Model Summary b

Model Summary		Model
R		.317a
R Square		.100
Adjusted R Square		-.125-
Std. Error of the Estimate		.06520
Change Statistics	R Square Change	.100
	F Change	.446
	Df 1	1
	Df 2	4
	Sig .	.025

#### ج- نتائج إختبار الإنحدار للمرونة الإستراتيجية.

ويتبين من خلال تحليل الإنحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المرونة الإستراتيجية على المتغير التابع الإستدامة التنظيمية بمعدل ٢١,٨٪، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٥ ٪، الأمر الذي يعني

أن العاملين يروم أهمية الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية لأنها تساعد في زيادة فاعلية الإستدامة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٤).

جدول (٤) نتائج إختبار الانحدار للمرونة الإستراتيجية على الإستدامة التنظيمية

		Model
		1
R		0.467a
R Square		.218
Adjusted R Square		.043
Std. Error of the Estimate		.06857
Change Statistics	R Square Change	0.218
	F Change	0.836
	Df 1	1
	Df 2	4
	Sig .	0.428

د- نتائج إختبار الانحدار للمرونة التنظيمية ككل

ويتبين من خلال تحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المرونة التنظيمية على المتغير التابع التخطيط الإستراتيجي بمعدل ٢٤,٨٪، وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٥٪، الأمر الذي يعني أهمية الاهتمام بالمرونة التنظيمية ككل لأنها تساعد على زيادة فاعلية التخطيط الإستراتيجي. ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٥).

جدول (٥) نتائج إختبار الانحدار للمرونة التنظيمية على الإستدامة التنظيمية<sup>b</sup> Model Summary

		Model
		1
R		0.498*
R Square		0.248
Adjusted R Square		0.097
Std. Error of the Estimate		0.05372
Change Statistics	R Square Change	0.248
	F Change	1.646
	Df 1	1
	Df 2	5
	Sig .	0.0256

٣/٩- إختبار التباين لإدراك العينة وفقاً لسنوات خبرتهم:

ويتم إجراء الإختبار لمعرفة مدى وجود إختلافات بين إدراكات المستقسين للمرونة التنظيمية وللإستدامة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة، ويمكن إتمام ذلك كما يلي.

أولاً: إختبار ANOVA للفرض الرئيسي الثاني: ويتم إجراء الإختبار لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين إدراكات المستقسين للمرونة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة، ولقد أظهرت نتائج الإختبار أن ف الجدولية أقل من ف المحسوبة، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من ٥ الأمر الذي يدل على وجود فروق غير جوهرية بين إدراك

المستقصين حسب خبرتهم للمرونة التنظيمية، لكن هذه الفروق غير الدالة إحصائياً كانت في صالح الفئة الثالثة أي أصحاب الخبرة من ٥ سنوات - ١٠ سنة، ويوضح الجدول (٦) نتائج إختبار Anova للمرونة التنظيمية.  
 جدول (٦) نتائج إختبار الفروق للمرونة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

	Between Groups	Within Groups	Total
Sum of Squares	26.758	1139.212	1165.970
Df	3	331	334
Mean Square	8.919	3.442	
F		2.592	
Sig.		.053	

### ثانياً إختبار ANOVA للفرض الرئيسي الثالث :

ويتم إجراء الإختبار لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين إدراكات المستقصين للإستدامة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة، ولقد أظهرت نتائج الإختبار أن ف الجدولية أقل من ف المحسوبة، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من ٥٪، الأمر الذي يدل على وجود فروق غير جوهرية بين إدراك المستقصي حسب خبرتهم للاستدامة التنظيمية، وهذه الفروق كانت لصالح المجموعة الثانية أصحاب الخبرة من ١٠ سنوات حتى ١٥ سنة، ويوضح الجدول (٧) نتائج إختبار Anova للإستدامة التنظيمية.

جدول (٧) نتائج اختبار الفروق للإستدامة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

	Between Groups	Within Groups	Total
Sum of Squares	1.432	161.004	162.436
Df	3	331	334
Mean Square	.477	.486	
F		.981	
Sig.		.402	

### ٤/٩ - إختبارات الفروق الجوهرية

يتم إجراء إختبار T ويهدف إختبار T إلى تحديد مدى وجود الفروق الجوهرية بين البيانات، ويكون الفرض العدمي لا توجد فروق جوهرية بين آراء المستقصين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ويتم قبول الفرض العدمي إذا كانت t الجدولية أكبر من المحسوبة، بينما يتم قبول الفرض البديل بوجود فروق جوهرية إذا كانت t الجدولية أقل من t المحسوبة، وسوف يتم إجراء هذا الإختبار للفروض الرئيسية الأخرى كما يلي:

### أولاً: إختبار t للفرض الرئيسي الرابع

ويتم إجراء الإختبار لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين إدراكات المستقصين للمرونة التنظيمية وفقاً لديموغرافية النوع، ولقد أظهرت نتائج الإختبار أن t الجدولية أقل من t المحسوبة، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من ٥٪، الأمر الذي يدل على وجود فروق غير جوهرية بين إدراك الذكور والإناث للمرونة التنظيمية، ويوضح الجدول (٨) نتائج إختبار t للمرونة التنظيمية.

جدول (٨) فروق الإدراك لدى الذكور والإناث للمرونة التنظيمية

		Equal variances Assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	0.033	-
	Sig.	0.857	-
t-test for Equality of Means T	T	1.543	1.816
	Df	333	291.745
	Sig. (2-tailed)	0.124	0.070
	Mean Difference	0.32251	0.32251
	Std. Error Difference	0.20905	0.17760

ثانياً : إختبار t للفرض الرئيسي الخامس:

ويتم إجراء الإختبار لمعرفة مدى وجود فروق جوهرية بين إدراكات المستقضي منهم للإستدامة التنظيمية وفقاً لديموغرافية النوع، ولقد أظهرت نتائج الإختبار أن الجدولية أقل من t المحسوبة، وذلك عند مستوى معنوية أكبر من ٥٪، الأمر الذي يدل على وجود فروق غير جوهرية بين إدراك الذكور والإناث للتخطيط الإستراتيجي، ويوضح الجدول (١٨/٥) نتائج إختبار t للإستدامة التنظيمية.

جدول (٩) فروق الإدراك لدى الذكور والإناث للإستدامة التنظيمية

		Equal variances Assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	0.012	-
	Sig.	0.914	-
t-test for Equality of Means T	T	0.609	0.614
	Df	333	282.137
	Sig. (2-tailed)	0.543	0.540
	Mean Difference	0.04765	0.04765
	Std. Error Difference	0.7826	0.07761

## عاشراً: النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية.

### أ- نتائج البحث

توصلت الباحثة إلى عدة نتائج يمكن أن تسهم في حل مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه، والتي تتلخص فيما يلي:

١. لقد جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد نتائج الدراسات السابقة من ان هناك علاقة بين المرونة التنظيمية و الاستدامة التنظيمية، وان المرونة التنظيمية تؤثر وبشكل ايجابي في الاستدامة.
٢. تبين ان المؤسسات المبحوثة تتبنى مستويات لآبأس بها من الاستدامة التنظيمية فهي تهتم بالاستدامة الاجتماعية اذ تعمل على توفير الرعاية الصحية للعاملين والتقاعد وغيره، وربما يعود هذا الامر ان المؤسسات محل الدراسة مملوكة للدولة وبالتالي فإن توفير امور مثل هذه يعود بالدرجة الاساس الى التعليمات والدعم الحكومي. في حين ظهر ان المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام منخفض بالأنشطة الاجتماعية ورعاية المبادرات الاجتماعية وعقد الندوات والمؤتمرات الخاصة بذلك.
٣. فيما يخص الاستدامة الاقتصادية اظهرت نتائج الدراسة ان المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام بجوانب معينة بهذا البعد من الاستدامة فهي تتابع الاعمال ونسب الانجاز للأنشطة التي تقوم بإنجازها، ولكن من جانب اخر لديها مستوى منخفض في تقييم الخطط والأنشطة ولغرض العمل على كشف الانحرافات.
٤. اظهرت نتائج الدراسة ان المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام منخفض ببعد الاستدامة البيئية، فقد جاء هذا البحث بالمرتبة الثالثة من بين الابعاد الأخرى. مما يعني ان هناك اهتمام ضعيف من قبل ادارة المؤسسات محل الدراسة بموضوع البيئة وما تتركه من اثار على المجتمع والمحيط.
٥. اظهرت نتائج الدراسة ان المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمستوى مرونة تنظيمية عال لدى العاملين فيها، فهم يشعرون بالرضا تجاهها، ويشعرون انها مكان مناسب للعمل كما انهم يتقنون بها وبما تقدمه من منتجات. لكن من جانب اخر هناك ضعف في مستوى قيادة المؤسسة فالعاملين يرون ان المؤسسات محل الدراسة تفتقر الى الرؤية المستقبلية بخصوص وجودها.
٦. بالنسبة لإدراك العاملين لمفهوم المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع: فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع (ذكر - أنثى) طبقاً لبعد (المرونة التنظيمية). - بالنسبة لإدراك العاملين لمفهوم المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير السن: فقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (السن) طبقاً لبعد (المرونة التنظيمية). - بالنسبة لإدراك العاملين لمفهوم المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: فقد تبين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير (سنوات الخبرة طبقاً لبعد (المرونة التنظيمية). - بالنسبة لإدراك العاملين لمفهوم المرونة التنظيمية وفقاً لمتغير المستوى الإداري: فقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الإداري طبقاً لبعد (المرونة التنظيمية).

### ب- توصيات البحث.

- في ضوء النتائج السابقة، يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات والمقترحات أن تتوجه المنظمة بشكل فعلي نحو تحقيق المرونة التنظيمية، من خلال:
١. ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للمرونة التنظيمية بما يعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة.
  ٢. الاهتمام بفهم وإدراك العاملين للظروف المحيطة بهم وما تحتويه من مثيرات، حيث إن السلوك الذي يمارسه الفرد سواء كان سلوكاً ظاهراً أو مستتراً يتأثر بذلك، أي أن سلوك الأداء وسلوك الرضا للعاملين ينطلق من إدراكهم لعلمهم وعناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم.
  ٣. ضرورة نشر ثقافة السلوك التنظيمي بين العاملين بالمؤسسة.
  ٤. ضرورة تطبيق أفضل الطرق لتحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم.
  ٥. الاهتمام باقتناء أفضل أنواع التكنولوجيا والبرمجيات الحديثة لتسهيل الأعمال اليومية.
  ٦. تنمية الوعي لدي المديرين والعاملين بأهمية ممارسات المرونة التنظيمية من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش العمل لتدعيم المرونة التنظيمية داخل المؤسسة.

٧. يجب المحافظة علي مستوي معنوية بعد المرونة الاستراتيجية علي الأداء الوظيفي من خلال الارتقاء بمستوي المرونة الاستراتيجية وممارسة القيادة الاستراتيجية والكفاءة والتركيز والاستخدام الفعال للمعلومات من خلال وضع استراتيجيات تغيير لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
٨. يجب المحافظة علي مستوي معنوية بعد المرونة التكتيكية، لذا يجب تنمية المرونة التكتيكية للتكيف داخل الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من خلال تدريب العاملين علي تحمل مسؤوليات متعددة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
٩. الإستعانة بالمديرين والعاملين ذوي الخبرة من خلال عقد مسابقات لجذب ذوي الكفاءات المميزة.
١٠. نظراً لوجود اختلافات معنوية لصالح القطاع الحكومي فيما يتعلق ببعد إنجاز المهام لذا يجب حث العاملين علي بذل قصارى جهدهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم من خلال وضع لائحة لربط الأهداف بمعدل الأداء وإنجاز المهام بالمكافأة.
١١. نظراً لوجود اختلافات معنوية لصالح القطاع الحكومي فيما يتعلق ببعد العلاقة مع الرؤساء لذا يجب ضرورة تحمل الرئيس المباشر المسؤولية الأولى والمباشرة في تقديم الدعم والتوجيه المستمر للعاملين داخل القسم والاستماع لمشاكلهم المتعلقة بالعمل وضرورة مراعاة متطلبات ومصالح العاملين الشخصية عند اتخاذ القرارات الوظيفية المرتبطة بأعمالهم.
١٢. حث العاملين بقيم الولاء الوظيفي والانتماء داخل المؤسسة من خلال انعقاد لقاءات مفتوحة بين العاملين، وإقامة رحلات ترفيهيه للتخفيف عن أعباء العاملين.
١٣. حث العاملين علي الالتزام باللوائح والتعليمات والقواعد المهنية والتنظيمية للعمل داخل المؤسسة. نظراً لأن فئة الإداريين أكثر اهتماماً بتحقيق الكفاءة التنظيمية نحو ادراك المرونة الاستراتيجية لذا يجب إنشاء قسم لإدارة الأزمات لديه القدرة علي اتخاذ القرارات الطارئة لمواجهة الأحداث الغير متوقعة التي تواجهها المؤسسة.
١٤. دعم مدركات العاملين المرونة التنظيمية، وذلك من خلال ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين بالمرونة التنظيمية بما يعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الكلي للمؤسسة.
١٥. الاهتمام بفهم وإدراك العاملين للظروف المحيطة بهم وما تحتويه من مثيرات، حيث إن السلوك الذي يمارسه الفرد سواء كان سلوك ظاهراً أو مستترا يتأثر بذلك، أي أن سلوك الأداء وسلوك الرضا للعاملين ينطلق من إدراكهم لعلمهم وعناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم.

#### جدول رقم (١/٦)

#### الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة

م	التوصية	متطلبات وإجراء التنفيذ	جهة التنفيذ	الإطار الزمني	المتابعة
١	الاهتمام بعمليات التخطيط وتطوير الجودة والتحسين المستمر في المؤسسة.	(١) وضع أهداف طموحة ومراجعتها باستمرار وتحديد الأولويات. (٢) التركيز على اسلوب الوقاية من حدوث المشكلات بدلاً من حدوثها ومن ثم معالجتها (٣) اعداد دليل واضح حول سياسات وأهداف المرونة التنظيمية في المؤسسة.	(١) الإدارة العليا. (٢) إدارة الموارد البشرية. (٣) إدارة الجودة.	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل سنوي	(١) قيام الإدارة العليا بإعادة النظر بصورة مستمرة في الخطط والأهداف الموضوعية. (٢) قيام الإدارة العليا بعمل اجتماعات ولقاءات مع مديري الإدارات بالموسسة بشكل دوري لتطوير الخطة.
٢	دمج الاتجاهات	(١) أن تتبنى المؤسسة	(١) الإدارة	خلال عام	(١) إعادة النظر بصفة

م	التوصية	متطلبات وإجراء التنفيذ	جهة التنفيذ	الإطار الزمني	المتابعة
	الحديث للمرونة التنظيمية ضمن خطط واستراتيجيات المؤسسة.	الآليات والمنهجيات الحديثة في مجال المرونة التنظيمية. (٢) أن تكون الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من أهم أولوياتها الاهتمام بتحسين الجودة.	العليا. (٢) إدارة الجودة .	٢٠٢٤ وبشكل سنوي	مستمرة في خطط واستراتيجيات الشركة بما يتناسب مع التغيير في السياسات والإجراءات. (٢) التأكد من التحسين المستمر في الخطط والأهداف.
٣	ضرورة توعية الإدارة العليا والمديرين بالمزايا التي يمكن أن يحصل عليها كل من العميل والمؤسسة.	(١) وجود مناخ ديمقراطي يشجع على تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة. (٢) تشجيعهم على تقبل هذه المبادرة والمشاركة في تبنيتها وبعد ذلك تطويرها.	(١) إدارة الموارد البشرية. (٢) إدارة الجودة .	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل دوري	عمل لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية بين العاملين.
٤	عقد ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية حول تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية.	(١) إتاحة الفرصة للعاملين لتطوير أنفسهم وتحسين مستواهم الوظيفي. (٢) الاستعانة بخبراء متخصصين في تطبيق الاستدامة التنظيمية.	إدارة الموارد البشرية.	خلال عام ٢٠٢٢ وبشكل سنوي	(١) تقييم مستوى جودة المنتجات باستمرار. (٢) تقييم أداء العاملين. (٣) استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة بشكل مستمر.
٥	توفير التقنيات الحديثة والتجهيزات والبرامج اللازمة لتطبيق برامج المرونة التنظيمية.	استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لتحديد وقياس وتحليل وتحسين ورقابة العمليات. وجود نظام يوفر أدوات تدريب فعالة للموظفين.	إدارة تكنولوجيا المعلومات.	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل دوري	(١) وجود نظام يوفر عملية اتصال فعالة. (٢) وجود نظام فعال للرقابة والتحكم.
٦	قياس مستوى رضا العملاء وما هي مقترحاتهم ووجهة نظرهم في المنتج المقدم لهم.	(١) التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء والعمل على استمرارية التحسين للعمليات بما يتوافق مع احتياجات وتوقعات العملاء. (٢) عمل قائمة استقصاء لقياس رضا العملاء عن منتجات الشركة.	إدارة علاقات العملاء.	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل سنوي	(١) الاهتمام بصندوق الشكاوي والمقترحات. (٢) فحص مشاكل العملاء باستمرار. (٣) قياس مدى رضاهم عن المنتجات المقدمة لهم.
٧	تحفيز الموظفين تجاه إتباع منهجية المرونة	(١) إدخال تعديلات على ثقافة العاملين.	(١) الإدارة العليا.	خلال عام ٢٠٢٤	(١) الابتعاد عن خلق روح المنافسة الفردية.

م	التوصية	متطلبات وإجراء التنفيذ	جهة التنفيذ	الإطار الزمني	المتابعة
	التنظيمية.	(٢) تعزيز وتسهيل عملية تبادل الخبرات بين الموظفين. (٣) عمل دورات تدريبية للعاملين لفهم وتطبيق منهجية المرونة التنظيمية.	(٢) إدارة الموارد البشرية.	وبشكل سنوي	(٢) عمل لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العمل الجماعي بين الموظفين.
٨	توفير بنية تحتية تنظيمية فعالة لدعم وتطبيق الاستدامة التنظيمية.	(١) وجود هيكل تنظيمي مرن يتواءم مع التغيرات في بيئة العمل. (٢) أن يستجيب الهيكل التنظيمي للتغيير الذي سوف يحدث في بيئة العمل.	إدارة الموارد البشرية.	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل سنوي	إعادة النظر بصفة مستمرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع التغيير في المناصب والمسئوليات الوظيفية.
٩	ضرورة توفير المتطلبات المالية التي تساعد على المرونة التنظيمية.	اعتماد مخصصات مالية خاصة بتحسين الجودة ضمن الموازنة السنوية للمؤسسة	إدارة الحسابات.	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل دوري.	قيام الإدارة العليا بتوفير المخصصات المالية اللازمة لتطبيق المرونة التنظيمية.
١٠	ضرورة إحاطة العاملين في المؤسسات وجميع المستويات الإدارية بالمرونة التنظيمية وتنمية الاستدامة التنظيمية لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات محل الدراسة.	- جعل بيئة العمل أكثر ملائمة من خلال الدعم المستمر لبرامج تولد الأفكار والتحقق من مفاهيم الفرص المبتكرة التي تتعلق باتجاهات الاستدامة ومخاطرها وفرصها.	(١) الإدارة العليا. (٢) الإدارة الوسطى من خلال مراكز تنمية قدرات العاملين.	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل سنوي.	التركيز على الأنشطة التي من شأنها الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين.
١١	ضرورة سعي المؤسسات نحو تحقيق الجودة البيئية.	(١) استخدام المواد الخام ذات التأثير البيئي المنخفض. (٢) استخدام مصادر الطاقة المتجددة. (٣) إعادة تدوير المخلفات.	(١) الإدارة العليا. (٢) إدارة السلامة والصحة المهنية.	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل دوري	(١) الالتزام بالتشريعات والمعاهدات المتعلقة بالحفاظ على البيئة. (٢) التزام المؤسسة التام للقوانين والأنظمة البيئية.
١٢	توظيف العلاقة بين المرونة التنظيمية والاستدامة التنظيمية والاستفادة منها في وضع وتنفيذ أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	التركيز على الإجراءات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة.	(١) الإدارة العليا. (٢) الإدارة الوسطى.	خلال عام ٢٠٢٤ وبشكل دوري	اشراك العاملين بأقسام المؤسسة باقتراح الأنشطة الداعمة للمرونة التنظيمية
١٣	توفير بيئة عمل آمنة	(١) الاهتمام بتوفير	(١) الإدارة	خلال عام	(١) تكوين جهاز وظيفي

م	التوصية	متطلبات وإجراء التنفيذ	جهة التنفيذ	الإطار الزمني	المتابعة
	ومهام الوقاية الشخصية خلال ساعات العمل والحد والمنع من الحوادث وأية ملوثات بيئية قد تضر بالعاملين والمنشأة والموارد الطبيعية المحيطة.	مهام الوقاية الشخصية للعاملين. (٢) تدريب العاملين على تفادي مخاطر العمل.	العليا. (٢) إدارة السلامة والصحة المهنية.	٢٠٢٤ وبشكل دوري	مسؤول عن إدارة السلامة والصحة المهنية. (٢) الكشف الطبي الدوري والكشف الطبي الابتدائي قبل التعيين.

#### ج- الأفكار المقترحة لأبحاث مستقبلية

يفترح الباحثون بعض الأفكار لبحوث مستقبلية والمتعلقة بموضوع البحث منها:

١. أثر المرونة التنظيمية علي الأداء التنظيمي.
٢. أثر المرونة التنظيمية علي الابتكار.
٣. أثر القدرة التكنولوجية كمتغير وسيط بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي.
٤. أثر الذكاء الوجداني للمديرين علي الأداء الوظيفي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أشيتوي، محمد عمر أحمد (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.
2. الحميدي، منال حسين حسن. (٢٠٢٣). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، ج ١١١، ص ٤٦٥ - ٥١٧.
3. الراعي، عبدالوهاب راغب. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في محافظة الدقهلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بورسعيد، ٣٤، ص ١-٣٩.
4. السلنتي، لمياء السعيد محمد سلوى محمد حسين و محمد، منى إبراهيم دكروري. (٢٠١٨) أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالاسماعيلية - جامعة قناة السويس، مج ٩، ص ٣٤.
5. سليمان، حنان حسن، (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، كلية تربية - جامعة السويس، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول.
6. الشريفي، زينب هادي معيوف والعنزي أميرة خضير كاظم. (٢٠٢٢). تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت العراقية- معاونة السمات الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٣، ١٨، ١١٧ - ٨٣٨.
7. طلافحة مراد مظهر يوسف و الزعبي خالد يوسف محمد. (٢٠٢٣). دور الموازنة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الريادي دراسة تطبيقية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.
8. عسيري، أمجاد سلطان و مهدي، فاطمة محمد (٢٠٢٤). دور اللوجستيات العكسية الخضراء في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة أراك للرعاية الصحية بأبها مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، ٣٤، ٨٩ - ١٣٧.
9. عواد، منال، (٢٠٢٠). مرتكزات التحسين المستمر (كايزن) ودوره في استدامه عمل المنظمات الصحية غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس أبو ديس، غزة- فلسطين.
10. عيد، أيمن عادل عبدالفتاح. (٢٠٢٣). تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، مج ٦٠، ١٤، ص ٢١٩-٢٦٦.
11. قحطان، فادية عدنان، و الحميري، بشار عباس. (٢٠٢٤). تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمنت العراقية "معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بابل - مج ١٦، ٢٤، ص ٢٤٥ - ٢٦٥.
12. مليحة، محمود فايز محمود، (٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى فلسطين، غزة.
13. المواجدة، أسيل (٢٠١٩). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الالكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الاعمال الالكترونية في الاردن - عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
14. النجار، سامر أحمد محمد طلبه. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للقيادة التحولية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة

- الصحة بمنطقة الحدود الشمالية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٦٠، ع ٣، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ص ٧٧-١١٤.
١٥. نصيف، مروان عامر، أنور، سارة بهاء؛ أحمد، سارة محمود (٢٠٢٤)، دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، لجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٢١.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abraheem, M. K. (2023). Dynamic DNA: The Three Elements of Organizational Agility-Entrepreneurial Orientation, Competitive Intelligence, and Strategic Flexibility. *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies*, 2(7), 27-50.
2. Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191-28206.
3. Attah, Nkechinyere Vanessa;(2010); "Environmental Sustainability and Sustainable Growth: A Global Outlook"; Master Thesis University of Pennsylvania.
4. Basiago, A. D;(1999); "Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice"; *The Environmentalist journal* 19, pp 145-161.
5. Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. R. (2021). The effect of servant leadership on organizational sustainability: the parallel mediation role of creativity and psychological resilience. *Leadership & Organization Development Journal*.
6. Baumgartner, Rupert J; Ebner, Daniela ;(2010); "Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels"; *Sust. Dev.* Pp:18,76-89.
7. Bekele, Addis;(2013); "Assessment of food retail business sustainability: The case of Konsum Värmland"; Master's thesis, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences.
8. 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.
9. Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*.
10. Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2021). Innovation for organizational sustainability: the role of HR practices and theories. *International Journal of Organizational Analysis*.
11. Gutierrez Gutierrez, L. J., & Fernández Pérez, V. (2010). Managerial networks and strategic flexibility: a QM perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1192-1214.

12. Khan, S. H., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity. *Management Decision*.
13. Knoepfel, I. (2001). Dow Jones sustainability group index: A global benchmark for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 6-15.
14. 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.
15. Syauqiy, A. F., & Dirgantara, I. M. B. (2022). The Role of Strategy Flexibility, Competitive Intelligence, Organizational Innovation, and Entrepreneurship Leadership in Increasing Agility of MSME Troso Woven Fabric. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(4), 29247-29254.
16. Verdu, A. J. Gomez-Gras, JM (2009), "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility". *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 66.
17. WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. Our common future, 17(1), 1-91.