

التنمية المستدامة ودورها في تحقيق الاستقرار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال

دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الأعمال محافظة النجف الاشرف

م.م. منذر عباس شعلان
الكلية التقنية الإدارية/كوفة
dr.sajad2016@gmal.com

م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي
الكلية التقنية الإدارية/كوفة جامعة الفرات الأوسط التقنية
Ameralth2015@gmail.com

م.د. سجاد محمد عطية الجنابي
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
Montherabbas91@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين التنمية المستدامة من خلال أبعادها (الأنظمة، النجاح الاستراتيجي، المبادئ التوجيهية الإستراتيجية، الأعمال الإستراتيجية، الأدوات الإستراتيجية) والاستقرار الاستراتيجي من خلال أبعاده (ردع التهديدات، طمأننة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين). وحددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسة، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. واستعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. مجتمع البحث (112) من العاملين في ثلاث مصارف أهلية في محافظة النجف وهي: مصرف بغداد الأهلي ومصرف المتحد للاستثمار ومصرف التامين الأهلي، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (57) موظف ومثلت العينة نسبة (51%) من مجتمع البحث الكلي. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل ارتباط كندال، معامل التحديد البسيط والمتعدد) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS v.10). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها ما يؤكد إن الغاية النهائية التي حققها البحث هي إن التنمية المستدامة منهج أساسي من ضمن برامج تطوير المنظمة والذي تعتمد منه من أجل تحقيق الاستقرار الاستراتيجي بالاعتماد على الأبعاد الرئيسة لمتغير الاستقرار الاستراتيجي والتي هي: ردع التهديدات التي تواجه المنظمة، طمأننة الحلفاء من عدم المساس بحقوق الآخرين من كل الجوانب الإدارية والتسويقية داخلياً وخارجياً، وأخيراً العمل على تطوير قدرات العاملين بالشكل الذي يحقق الاستقرار على كل أقسام وجوانب العمل التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، الاستقرار الاستراتيجي، منظمات الأعمال.

Abstract

The research aims to identify the relationship and influence between sustainable development through its dimensions (systems, strategic success, strategic guidelines, strategic actions, strategic tools) and strategic stability through its dimensions (deterrence of threats, reassurance of allies, development of staff capacities). Several questions focused on the nature of the relationship of correlation and influence between the variables of research, and for this to develop a hypothesis of the research reflects two of the main hypotheses, and in order to confirm the validity of the hypotheses were subjected to multiple tests to ascertain the validity. The research used the questionnaire as a means of obtaining the data. The research used descriptive analytical method as a research method. (112) employees of three private banks in the province of Najaf, namely: the National Bank of Baghdad and the United Bank for Investment and National Insurance Bank, and the random sample of the selection of (57)

employees and the sample accounted for 51% of the total research community. The data were analyzed using a set of statistical methods (Kendall correlation coefficient, simple and multiple determinants) and the results were extracted using (SPSS v.10). The study concluded that the final objective of the research is that sustainable development is a fundamental approach to the strategic development of the organization, based on the main dimensions of the strategic stability variable: deter the threats facing the organization, reassure The alliance does not infringe on the rights of others from all administrative and marketing aspects internally and externally, and finally work on developing the capabilities of the employees in a manner that achieves stability in all sections and aspects of organizational work in the investigated organizations.

Keywords: Sustainable Development, Strategic Stability, Business Organizations

المبحث الأول

البنية الإجرائية للبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والفرضيات والمخطط الفرضي وهي :

أولاً: مشكلة البحث

تعد التنمية المستدامة في منظمات الأعمال من الأمور التي ترتبط بالبيئة التنافسية المتسارعة التغيير التي تعمل فيها منظمات الأعمال، والتي ترتبط باستمراريتها وحركية الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية والتنظيمية والبيئية حيث إن تطوير وإدارة التنمية المستدامة للمنظمات على المستوى الخارجي أو البيئة الخارجية التي تعمل من ضمنها هذه المنظمات وبين البيئة الداخلية حيث مجموعات وأفراد المنظمة والعمل على تلبية احتياجاتهم والتعبير عن وجودهم الفعلي في الوقت الحالي والاهتمام بالمهارات والخبرات التي تمتلكها المنظمة كمورد بشري حيوي والحفاظ على النظم الإيكولوجية والعمل على استمرارية واستدامة العلاقات الإيجابية بين زملاء العمل بالاستفادة من العاملين الموهوبين أو ذوي الخبرات المتعددة والكفاءة للمساهمة في تنمية وتطوير خبرات زملاء العمل وبالتالي تنمية المنظمة ككل، كما يحمل هذا التطور للتنمية المستدامة ضرورة مواجهة المنظمات المنافسة ومخاطر التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع التركيز على عدم التخلي عن حاجات التنمية التي تدعم العاملين وكذلك المساواة والعدل التنظيمي (Adams,2017:29-30). وكذلك فإن الاستقرار الاستراتيجي يعني الإستراتيجية المستقرة للمنظمة وهذه الإستراتيجية، تتمثل بقيام المنظمة بالتغيرات المطلوبة لبيئة العمل الداخلي، كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق واتخاذ الإجراءات الضرورية للتوجه نحو السوق، وان هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في توفير الموارد التنظيمية في هدفها الرئيس، والعمل على تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها والتركيز على تحقيق التكامل أبعاد تطوير التنمية المستدامة وتحقيق الاستقرار للمنظمة من منظور استراتيجي، ومن خلال ما تقدم تبلورت مشكلة الدراسة الرئيسة بالتساؤل الآتي:(إذا ما استطاعت المنظمة من استخدام أنماط وأبعاد التنمية المستدامة قاد ذلك إلى تحقيق الاستقرار الاستراتيجي للمنظمة في عملها وهذا بدوره يساعد منظمات الأعمال من تحقيق التميز المستدام).

ثانياً: أهمية البحث :

تتأتى أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات المبحوثة (التنمية المستدامة، الاستقرار الاستراتيجي) وهذا سيؤدي حتماً إلى نجاح منظمات الأعمال وقدرتها على تحسين الأعمال التي بدورها تساهم في الريادة في مجال دور التنمية المستدامة حيث قدرة الإدارة العليا على

كشفت وتميزت متطلبات بيئة العمل الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى المقاصد الخاصة بالاستدامة ومواجهة التغييرات في البيئة المعقدة ، ويفرز العاملين ويوجههم نحو السلوكيات والقيم الجوهرية الجديدة التي تعد من مرتكزات تحقيق الاستقرار بشكل استراتيجي (Nilsson,2017:13). إذ إن امتلاك الإدارة العليا وتبنيها لمقومات الاستدامة كالمهارات والقدرات المتفوقة من العاملين تجعل منها قريبة من تقييم الوضع الراهن للمنظمة والعمل على صياغة الأهداف وتوضيحها وضمان اتساقها مع الرؤية المثالية للمستقبل والتي تتعلق باستدامة أعمالها على المدى الطويل لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي وبالتالي القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية للمنظمة تتصف بالواقعية والجاذبية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المنظمة التي تنمو وتتطور بمرور الوقت، وبذلك فإن أهمية البحث تكمن في ما يأتي:

1- الأهمية للمنظمة المبحوثة باعتبارها جزء أساس من منظمات التي تعمل في بيئة تنافسية شديدة ويمكن تعميم الاستنتاجات من الخاص إلى العام.

2- الأهمية للفرد العامل والعمل على توفير مقومات النجاح الاستراتيجي والالتزام بالمبادئ التوجيهية الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة، والتركيز على الأعمال الإستراتيجية، واستخدام الأدوات الإستراتيجية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

ثالثاً: أهداف البحث

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات بدور التنمية المستدامة في الاستقرار الاستراتيجي بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد أهم الممارسات التي تعمل منظمات الأعمال وجعلها من المبادئ الرئيسة لبيئة العمل من أجل التنمية المستدامة وتوظيفها لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي للمنظمة.

2- تحديد كيفية تفعيل مكونات الاستقرار الاستراتيجي داخل المنظمة وتدريب الأفراد عليها وجعلها ثقافة تنظيمية.

3- تحليل وتشخيص أبعاد التنمية المستدامة وعلاقتها بالاستقرار الاستراتيجي.

4- تحليل دور التنمية المستدامة في الاستقرار الاستراتيجي لتشخيص قوة المصارف الأهلية في البيئة التنافسية ومدى قدرتها على تحقيق الاستقرار على المدى الطويل ومواجهة التحديات والأزمات التي قد تعترضها نتيجة التقلبات البيئية المتسارعة.

5- الوصول إلى مؤشرات رقمية تؤثر مواطن القوة والضعف في أسس التنمية المستدامة.

رابعاً: فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء مخطط البحث الفرضي وهدف البحث والتي ستخضع للاختبار وعندها سوف تثبت صحتها من خلافها.

أفادت فرضية البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التنمية المستدامة بأبعادها

(الأنظمة، النجاح الاستراتيجي، المبادئ التوجيهية الإستراتيجية، الأعمال الإستراتيجية، الأدوات الإستراتيجية) والاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي وتتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي .

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين النجاح الاستراتيجي والاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي

ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المبادئ التوجيهية الإستراتيجية والاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي .

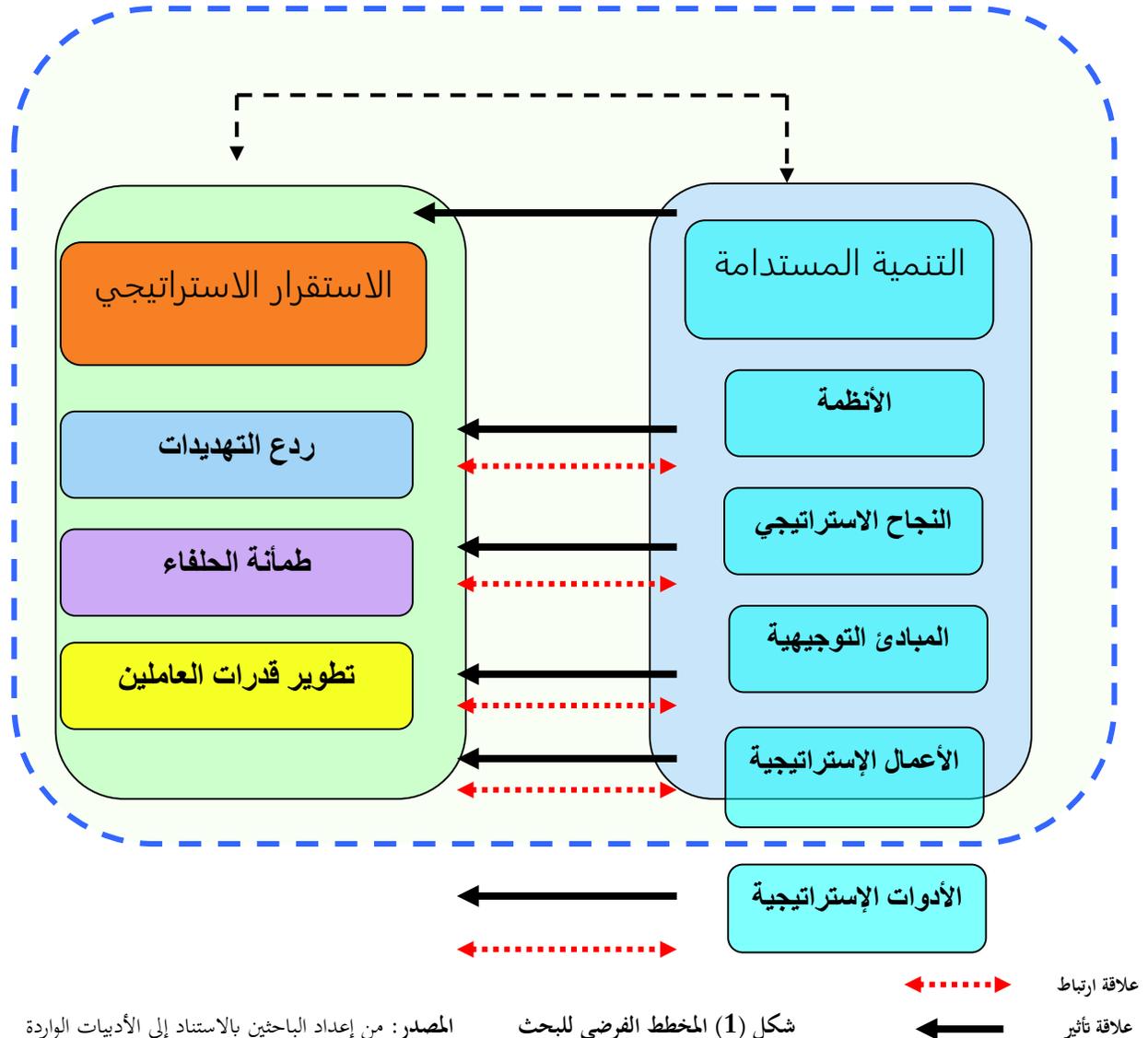
- د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأعمال الإستراتيجية والاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي .
هـ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الأدوات الإستراتيجية والاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي .

خامساً: مخطط البحث

صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً فرضياً على وفق فرضيات البحث، قام الباحثين بتوليف مخطط مطور فرضي للبحث يجسد مخططاً للعلاقة بين التنمية المستدامة والاستقرار الاستراتيجي واتجاهات التأثير فيهما، أنظر شكل (1). يجري قياس التنمية المستدامة بالاستناد إلى نموذج (Broman & Robert, 2015:6) في تحديد أبعاد التنمية المستدامة وهي: (الأنظمة، النجاح الاستراتيجي، المبادئ التوجيهية الإستراتيجية، الأعمال الإستراتيجية، الأدوات الإستراتيجية). كما سيتم قياس الاستقرار الاستراتيجي من خلال أبعاده بالاستناد إلى نموذج

(Rose, 2017:4) في تحديد أبعاد الاستقرار الاستراتيجي وهي: (ردع التهديدات، طمأنة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين)،

وفيما يلي المخطط الفرضي للبحث:



سادساً: منهج البحث :

مما يعزز اتجاه البحث الحالية اعتماد المنهج الوصفي القائم على التحليل المعرفي وما يوفره الباحثين من بيانات عن طريق المسح الشفوي والمسح المكتوب (الاستبانة) .

سابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الجانب النظري: استعان الباحثين في تغطية هذا الجانب النظري من البحث بما هو متوافر من المصادر الأجنبية وخصوصاً من المجالات العلمية الرصينة والمقالات المتوافرة في المكتبات وشبكة الانترنت إذ شكلت شبكة الإنترنت جانباً أساسياً في حصول الباحثين على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للبحث.

2- الجانب العملي: استعمل البحث الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، انظر ملحق (1)، إذ تم تصميم استبانة الاستبيان بالاعتماد على نموذج (Broman & Robert,2015) بالنسبة لمتغير التنمية المستدامة، ونموذج (Rose,2017) بالنسبة للمتغير التابع الاستقرار الاستراتيجي بعد تعديلها واخذ آراء الخبراء والمحكمين بما يتلائم وواقع البيئة العراقية، حيث تتكون الاستبانة من جزئيين، الأول يختص بالتنمية المستدامة أما الجزء الثاني من الاستبانة فيكون للاستقرار الاستراتيجي. وتضمنت عدد فقرات الاستبانة (30) فقرة موزعة على متغيرات البحث، توزعت على المتغيرات الفرعية للتنمية المستدامة بواقع (15) فقرة لمتغير التنمية المستدامة وبواقع ثلاثة أسئلة لكل بُعد ، و (15) فقرة لمتغير الاستقرار الاستراتيجي وبواقع خمسة أسئلة لكل بُعد.

ثامناً: صدق المقياس

الصدق يعني صلاحية أداة القياس ما وضعت من اجله وصدقها في قياس السمات التي يريد الباحثين قياسها، فاستعمل البحث ثلاثة أنواع من اختبار الصدق وهي :

1- صدق الظاهري Face Validity : قد تم عرض المقياس على الخبراء من ذوي الاختصاص، وكانت النسبة التي أقرت على حكم صلاحية الفقرات (88%) . وتم تعديل الفقرات غير الواضحة حسب آراء الخبراء.

2- صدق المحتوى Content Validity : جرى عرض مجالات المقياس على مجموعة من الخبراء عددهم (9) متخصص مع شرح واف لأهداف بناءه ، وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء جرى حذف بعض فقرات وتعديل أخرى بما يتناسب وواقع البيئة العراقية.

3- اتساق الاستبانة Reliability of Questionnaire : اعتمد البحث على معامل الثبات باستخدام مقياس (Cronbach Alpha) إذ كانت قيمة (Alpha) لفقرات التنمية المستدامة (0.84) وقيمة (Alpha) لفقرات الاستقرار الاستراتيجي (0.88) أما قيمة (Alpha) على مستوى الكلي للاستبانة (0.81) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05) . وهذا مؤشر جيد يدل على إن مقياس استبانة البحث ذو ثبات مرتفع ويمكن اعتماده للأفراد أنفسهم وفي مدد مختلفة ويحقق النتائج نفسها.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

بلغ مجتمع البحث (112) من الموظفين العاملين في ثلاثة مصارف أهلية في محافظة النجف وهي: مصرف بغداد الأهلي ومصرف المتحد للاستثمار ومصرف التامين الأهلي، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (57) موظف ومثلت العينة نسبة (51%) من مجتمع البحث الكلي. اختار البحث العينة وفقاً لمقتضيات البحث، إذ إن التنمية المستدامة وأبعاد الاستقرار الاستراتيجي مهمة تقع على عاتق القادة والتابعين ودورهم في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الاستراتيجي.

المبحث الثاني : الإطار النظري

التنمية المستدامة والاستقرار الاستراتيجي

أولاً: التنمية المستدامة Sustainable Development

1- مفهوم التنمية المستدامة: Concept of Sustainable Development

إن مفهوم التنمية المستدامة لدى منظمات الأعمال يركز على قدرتها وإمكاناتها على زيادة الإنتاج والعمل على تطوير قدرات ومهارات الأفراد لدورهم الفعال على زيادة الإنتاج وتحسين عملياتها الإنتاجية، وبذلك فإن التنمية المستدامة تعد من المصطلحات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي تسهم في تطوير عمليات ووسائل الإنتاج بالطرق التي تدعم الموارد التنظيمية من اجل ديمومتها واستمرارها على مواكبة البيئة المتسارعة التغيير (Falzon et al.,2017:1). ويرى (Broman & Robert,2015:3) إن منظمات الأعمال تعمل على تحقيق أعلى مستويات التنمية بشكلها المستدام وذلك من خلال التركيز على تحسين ظروف بيئة العمل على مستوى العاملين والموارد التنظيمية الأخرى التي تعزز تحقيق أهدافها، حيث تعمل هذه المنظمات وفق ثلاث محاور أساسية تتمثل في الوضع الاقتصادي والتنافسي، وتوفير الموارد التنظيمية ومواكبتها للمتغيرات البيئية، وأخيراً التنمية الاجتماعية لجميع عاملها، حيث تعمل على تشجيع المشاريع التنافسية لكل جوانب بيئة العمل حسب ظروفها البيئية المختلفة. وقد أشار (Gao & Shiue,2017:3) الى إن مفهوم التنمية المستدامة لمنظمات الأعمال يتمثل في التنمية المتجددة باستمرار والتي تتجاوز العقبات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تعمل على تلبية الاحتياجات التنظيمية لتحقيق أهدافها ضمن عملية تطوير بيئتها الداخلية ومواجهة تحديات البيئة الخارجية، والعمل على دعم الأعمال التجارية التي تقوم بها بشرط أن تلي احتياجات السوق والعمل على إدارة وحماية برامجها وموقعها التنافسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار الرضا الوظيفي لموردها البشري. ويرى (Maes & Jacobs,2017:123) انه وفي ظل بيئة متسارعة التغيير والتطورات التكنولوجية الحديثة حيث تعمل العديد من منظمات الأعمال في ظل مثل هذه الظروف على تحديد التكنولوجيات التي تستخدمها وكذلك كل قدراتها التنافسية من اجل تحقيق التنمية، إذ أن للتطورات التكنولوجية والمعلوماتية دورها الهام في تحقيق التنمية المستدامة، والعمل على تعزيز أنشطة البحث والتطوير والبرامج التدريبية لتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملياتها التنظيمية والإنتاجية وتعزيز بناء مهارات وقدرات العاملين، إذ أن بناء قدرات العاملين يعد الوسيلة الوحيدة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة وزيادة النمو وتوليد فرص تنافسية مستدامة. ويشير (Nilsson,2017:12) الى وجهة النظر البيئية حول مفهوم التنمية المستدامة إذ يركز على ضرورة مواجهة المخاطر البيئية على مستوى البيئة التي تعمل بها المنظمات، حيث أن لمخاطر التدهور البيئي أثره الكبير في التغلب على التحديات والصعوبات التي تواجه الموارد التنظيمية القابلة للنضوب، حيث أن التنمية المستدامة تعتبر سلامة للبيئة وهي تعمل وفق اهتمامات المنظمة للظروف البيئية مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وتكون حماية البيئة والاستخدام المتوازن للموارد التنظيمية جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية المستدامة.

ويؤكد (Holden et al.,2014:131) على انه وفي ظل وجود مصطلحات حديثة ظهرت على الساحة الدولية يرى ومنها ما يسمى بالعمولة وصراع الحضارات والحداثة أو ما بعد الحداثة وتنمية الموارد البشرية، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية ظهر مفهوم التنمية المستدامة والذي سعت العديد من منظمات الأعمال الدولية على تبني هذا المفهوم وعملت على طرح الفكر التنموي الذي يركز على تنمية موردها البشرية والتنظيمية ككل واعتبرتها كأداة تستطيع من خلالها أن تتجاوز حالة الركود والتخلف والارتقاء بعملياتها التنظيمية والالتحاق بالدول المتقدمة ومواصلة النمو الاقتصادي العالمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويرى (Spini,2017:10) إن مفهوم

التنمية المستدامة يشتمل على العديد من المجالات التي تمهّن منظمات الأعمال ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي ونظام العدالة والمساواة ودعم الإبداع والابتكار وتحقيق الأمن الوظيفي والعمل على تطوير المهارات والخبرات للعاملين وفق برامج عمل مستدامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين سمعتها كون السمعة التنظيمية تمثل مفتاح النجاح في تحقيق أهدافها ومعالجة قضاياها التي ترتبط بشكل وثيق بأهداف أخرى. ويرى (Adams,2017:29) إن التنمية المستدامة تتحقق على المستوى الداخلي لمنظمات الأعمال في العمل بروح الشراكة والفريق الواحد وبشكل عملي متكامل يسهم في تحقيق أهدافها وفقاً لأولوياتها في تحقيق التميز والاستدامة وكذلك مواجهة التحديات البيئية الملحة التي تواجه المنظمات اليوم.

2- أبعاد التنمية المستدامة Sustainable Development Dimensions

تتكون التنمية المستدامة من مجموعة أبعاد وهذه الأبعاد تكوّن المنهج الكامل للتنمية المستدامة لدى منظمات الأعمال والتي تتكون من خمسة أبعاد هي: (الأنظمة، النجاح الاستراتيجي، المبادئ التوجيهية الإستراتيجية، الأعمال الإستراتيجية، الأدوات الإستراتيجية) حسب نموذج (Broman & Robert,2015) وهذه الأبعاد التي سيعتمدها البحث في قياس التنمية المستدامة وذلك لكونها تتلائم والواقع العراقي (المصادر الأهلية) عينة البحث، وفيما يلي شرحاً مختصراً عنها:

أ- الأنظمة: Systems

تعد الأنظمة من الأبعاد الرئيسة للتنمية المستدامة والتي تتمثل في جمع المعلومات المختلفة وبناء أنظمة تكنولوجية متطورة تسهم في دعم العمليات التكنولوجية حيث إن توفير المعلومات في منظمات الأعمال على المستوى الداخلي والخارجي وبجميع المستويات، حيث إن معظم المنظمات تبحث عن البرامج والأنظمة التي يتم استخدامها في السوق، والعمل على تطبيقها وتطويرها بما يتناسب مع أعمالها الإستراتيجية الحالية والمستقبلية (Adams,2017:30). ويرى (Nickless,2017:4) إن للأنظمة والقوانين التي تحكم بيئة العمل دورها الفعال في دعم وتحقيق التنمية المستدامة، وإن هذا الدور ينبع من الأهمية لهذه الأنظمة في تحقيق التميز التنظيمي، حيث إن أنظمة المعلومات الإستراتيجية تعتبر أهم الوسائل التي تدعم التنمية وتسهم في حل المشكلات التي تعترض بيئة العمل وتعزيز القرارات الإستراتيجية من خلال الأنظمة والمعلومات الإستراتيجية وبالتالي إلى تحقيق ميزة تنافسية، ولذلك فإن مرونة الأنظمة المتبعة في المنظمات أصبحت ضرورة ملحة في ظل تعقيد وتغيير مستمر في بيئة الأعمال، لأنه يفتح آفاق التميز والريادة بالنسبة لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

ب- النجاح الاستراتيجي Strategic Success :

يعد النجاح الاستراتيجي أحد أهم أبعاد التنمية المستدامة حيث تعتمد منظمات الأعمال على تشخيص قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تستند عليها هذه المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ تعتمد هذه المنظمات جاهدة على السعي وبكل ما تمتلك من الوسائل والطرق والأساليب لتحقيقها في زمن قياسي محدد، ويكون ذلك إما بشكل فردي أو دعم فرق العمل على إنجاز المهام والأعمال المناطة بالعاملين وفق رؤية إستراتيجية تعتمد معايير الالتزام بمواعيد العمل إذ إن من أهم أسرار النجاح الاستراتيجي هو التعاون مع زملاء العمل أي العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي (Lanka,2018:67). ويرى (Michelsen & Wells,2017:28) إن جميع منظمات الأعمال تبحث عن النجاح وفق رؤية إستراتيجية تركز على عوامل مهمة للنجاح والتي تتوقف على مدى استغلال العاملين لمواهبهم ومدى استغلالهم للفرص وتجنبهم للتهديدات وفق برنامج تخطيطي يقوم بوضعه المديرين في المنظمات وهذا البرنامج يعد بمثابة خطة عمل إستراتيجية تتحرك من خلاله المنظمة وتتصرف على ضوءه في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض تحقيق الأهداف كخطوة مهمة في التنمية المستدامة.

ج- المبادئ التوجيهية الإستراتيجية Strategic guidelines

إن من أبعاد التنمية المستدامة هي المبادئ الإستراتيجية التوجيهية التي تعتمد على توجيه العاملين في منظمات الأعمال للقيام بالمهام الوظيفية المناطة بهم والتي يجب أن تتناسب مع اختصاصاتهم والتي تتناسب مع طبيعة خطة العمل، بحيث إن كل فرد في بيئة العمل التنظيمي أن يكون قادراً على القيام بالمهام الموكلة إليه ضمن بيئة العمل التي يعمل بها، مما يساهم في تعزيز دور مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفق إستراتيجية العمل التنظيمي (Falzon et al.,2017:2). ويرى (Gao & Shiue,2017:2-3) إن الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها تساهم وبشكل رئيسي على مساعدة الأفراد العاملين وفرق العمل على رسم المبادئ التوجيهية الإستراتيجية ووضع قائمة بالمهام المطلوب من الفرد القيام بها والتي تقع من ضمن الأهداف التي تحققها المنظمة وفق برامج التنمية المستدامة، حيث إن الهدف الشامل للإستراتيجية هو تقديم الإطار العام لتحقيق التنمية المستدامة الإستراتيجية وفق الخطة لتحسين معرفة وفهم الوضع القائم في بيئة العمل التنظيمي.

د- الأعمال الإستراتيجية Strategic Business :

الأعمال الإستراتيجية في منظمات الأعمال تستند على قوة الإدارة العليا والإدارات في جميع المستويات التنظيمية المسؤولة عن العمل، ودورها في دعم وتوجيه الأفراد للقيام بالعمل بشكل صحيح ضمن مجموعة من التعليمات والقواعد التي تسعى لتحقيق وظائف التوجيه، والرقابة الإدارية على كيفية سير العمل بأسلوب مناسب، مع مراعاة وضع كافة الإجراءات في مسارها الصحيح (Maes & Jacobs,2017:124). ويؤكد (Spini,2017:10) على إن الأعمال الاستراتيجية في منظمات الأعمال تعتبر الطريق الذي يحدد التوجهات التي تنشدها في مواجهة المشكلات والظروف الاستثنائية في بيئة العمل والتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وفقاً للتحديات التي تواجهها، حيث إن تبني المنظمات لمبادئ الإدارة الاستراتيجية يعد بمثابة السد المنيع في مواجهة تحديات البيئة السريعة التغير، وإن الأعمال التي تقوم بها المنظمة استراتيجياً تكون من ضمن عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل المنظمة مع بيئتها، وإن التغير في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وعصر الانفجار المعرفي أعطى للأعمال الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها الخطوة الأولى في تكوين مخطط إستراتيجية الأعمال.

هـ- الأدوات الإستراتيجية Strategic Tools :

تعد الأدوات الإستراتيجية مفتاح أساسي للتنمية المستدامة التي تسعى منظمات الأعمال في بناءها، حيث إن الأدوات الإستراتيجية تمثل الأساس لبناء ووضع إستراتيجية فعالة قائمة على أساس التحليل الاستراتيجي المتمثل بتحديد المرتكزات الأربعة للتحليل والتي هي القوة والضعف والفرص والتهديدات، وكل هذه المكونات تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال والتي تساعد في الوصول إلى نتائج ناجحة كالاكتفاء على الخطط الإستراتيجية، في التعامل مع بيئة العمل (Broman & Robert,2015:2). ويرى (Michelsen & Wells,2017:28) إن منظمات الأعمال تسعى نحو الاستدامة والنمو، وإن المنهج الداعم لها هو التنمية المتكاملة ضمن الإستراتيجية التي تهتم بالبحث عن الفرص، أو الأعمال الحديثة أو الجديدة، تتشابه طبيعتها، مع طبيعة عمل المنظمة، وتساهم في تطويرها، وتقسم التنمية المستدامة النمو المتكامل إلى نوعين، هما: التكامل نحو الأمام وذلك باعتماد المنظمة مرحلة جديدة في عملها، وتوجه فيها مباشرة إلى الزبائن، عن طريق السيطرة على منتج معين أو تقديم خدمة مميزة، والقيام بتوزيعها بشكل حصري وبدون منافسة، أو التكامل للخلف والذي يكمن في اعتماد المنظمة على مرحلة سابقة في عملها، فتعمل على تطويرها، أو إضافة التعديلات المناسبة على منتج معين.

ثانياً: الاستقرار الاستراتيجي Strategic stability

1- مفهوم الاستقرار الاستراتيجي Strategic Stability Concept

ظهر مفهوم الاستقرار الاستراتيجي لأول مرة في القرن الحادي والعشرين في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي وغيرها من الدول للوقوف على إدارة التهديدات الإستراتيجية وهو مفهوم في جوهره يعتمد الخطط والتحليل الاستراتيجي لإدارة المخاطر المحيطة بتلك الدول ومنها الإرهاب والتطرف وأسلحة الدمار الشامل والصراعات والأزمات الإقليمية، والدول الضعيفة أو الفاشلة، وترتكز إدارة المخاطر الإستراتيجية وفق استشراف المستقبل والبناء على المقاربات التي تتبناها الدول والمنظمات الكبرى في تعاملها مع التهديدات الإستراتيجية (Chivvis et al.,2017:6). ويرى (Fingar & Jishe,2013:126) إن مفهوم الاستقرار الاستراتيجي لدى منظمات الأعمال هو سعي هذه المنظمات في الوصول الغاية المنشودة البعيدة عن الفوضى والتفكك والشغب والعنف والاضطراب وفق إستراتيجية واضحة المعالم والتصرف بان دفاعية شديدة نحو التغيير وتحسين وصقل خبرات العاملين وتوفير كافة متطلبات بيئة العمل من الموارد المادية والمعنوية لحماية حصة المنظمة في السوق. وقد أشار (Zhao,2016:7) إلى إن مفهوم الاستقرار من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية هو أحد أهم أنماط التحليل الاستراتيجي للمنظمة، بالشكل الذي يخدم عملياً المشاريع الإستراتيجية للمنظمات الإنتاجية، حيث إن الاستقرار الاستراتيجي يعد مفهوم عميق للمنظمات يحدد مصيرها وجوداً وهدماً، فتعتبره منظمات الأعمال ضرورة ملحة ومقياساً للنجاح وتعمل على التحول التدريجي من حال إلى حال أفضل ومن الحل الممكن إلى الأفضل ومن ثم الأمثل، وكذلك دفع الأمور السلبية في العمل إلى الأقل سلبية، بمعنى إن خطوات الاستقرار تسير وفق خطط إستراتيجية وتبدأ بخطوة خطو وصولاً نحو الاستقرار ومواجهة المنظمات الكبيرة والحصول على حصة سوقية مناسبة. ويؤكد (Rose,2017:2-3) على إن الاستقرار الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في الإدارة الإستراتيجية ويشكل مطلباً مهماً وضرورياً لمنظمات الأعمال، حيث إن الاستقرار يبني على خطط وعوامل تؤدي إلى دفع وتحفيز العاملين في المنظمة والذي يعد من العوامل الفعالة والمؤثرة عند وضع الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد وبذل أقصى قدرتها على استثمار الظروف المتاحة والتعامل بقوة وذكاء ونجاح مع الأزمات التي تعترض بيئة العمل التنظيمي لاستيعاب الصراعات التي تعترض المنظمة، وإن الاستقرار الاستراتيجي يعد من المفاهيم التي تسعى إليها منظمات الأعمال من خلال توفير أجواء وبيئة عمل ضرورية لتحقيق موقع تنافسي في البيئة الخارجية وتحقيق التنمية والازدهار على المستوى الداخلي للمنظمة. ويرى (Ewers, 2016:3) إن الاستقرار الاستراتيجي يمثل حالة من الثبات وعدم التغيير في مواجهة الأزمات الخارجية والقضاء على الصراعات الداخلية في المنظمة للوصول إلى الأهداف المنشودة وكذلك السيطرة على العلاقات مع المنظمات الأخرى، والعمل على استخدام مواردها المتاحة لمواجهة الضغوط التي تواجهها من المحيط الخارجي، إذ كلما كانت المنظمة مرنة في استخدام مواردها المتاحة سواء كانت كمية أو معيارية في التعامل من تلك الضغوط الداخلية والخارجية، كلما كان ذلك أدعى ذلك لاستقرارها.

2- أبعاد الاستقرار الاستراتيجي Dimensions of Strategic stability

على الرغم من اختلاف الفلاسفات ووجهات النظر حول الاستقرار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال كونها من المفاهيم الحديثة في الإدارة الإستراتيجية، فقد اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديد أبعاده ومكوناته، ولكل باحث وجهة نظر تتلائم وطبيعة دراسته وبيئته، وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على نموذج (Rose,2017:4) والذي تكون من ثلاثة من الأبعاد الفرعية وهي: (ردع التهديدات، طمأننة الحلفاء، تطوير قدرات العاملين)، وفيما يلي شرحاً مختصراً عن هذه الأبعاد:

أ. ردع التهديدات

تعمل منظمات الأعمال ومن ضمن أولياتها في تحقيق الاستقرار الاستراتيجي على المستوى الداخلي والخارجي هو قيامها بردع التهديدات والمخاطر الخارجية، إذ تمد في ذلك من خلال ثلاث مرتكزات رئيسة هي: المصدقية في مواجهة التهديدات، والقدرة على المواجهة، والرغبة في إيقاف الأخطار والتهديدات التي تواجه المنظمات، إذ تعمل المنظمات إلى ردع الهجمات الخارجية على اختلاف أنواعها وآثارها التدميرية على المنظمة والتي قد تمتد إلى البنى التحتية، وقد تتجه إلى اتخاذ التدابير القانونية، والإجراءات المناسبة وصولاً لبلورة إستراتيجية متكاملة للردع الخارجي كإستراتيجية أساسية في تحقيق الاستقرار الاستراتيجي (yost,2011:27-28). ويرى (Mustafa,2015:58) إن المنظمات تعمل على بذل كل ما بوسعها لمواجهة التهديدات والمخاطر من خلال العديد من المؤشرات والاتجاهات التي تظهر في البيئة الداخلية أو من خلال متابعتها للبيئة الخارجية أو في سوق العمل، وتعتمد المنظمة على مؤشر أساسي تحليل (SWOT) كونه احد أهم المؤشرات أو الأدوات التي تستخدم في عملية إيجاد دعائم رئيسة لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي من خلال التوافق بين الفرص الخارجية ونقاط القوة الداخلية في الوقت الذي يتم التعامل مع التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية وفق برامج تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة أو المتسارعة التغيير من خلال تقييم الظروف البيئية الداخلية أي تشخيص نقاط القوة والضعف وتقييم الظروف البيئية الخارجية من خلال تشخيص الفرص والتهديدات المستقبلية كأهم إجراء لردع التهديدات التي تواجه استقرار المنظمة.

ب. طمأننة الحلفاء

يعد بُعد طمأننة الحلفاء من الأبعاد الرئيسية في دعم الاستقرار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، إذ يتمثل التزام أصحاب المصالح بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع جميع العاملين وفق ضوابط وقوانين وأنظمة تحكم بيئة العمل، بحيث بدأت منظمات الأعمال في إظهار مسؤولياتها بشكل أكثر جدية في إدارة إستراتيجياتها والتقارير الخاصة بالخطط الإستراتيجية التي يجب أن تتوافق مع أصحاب المصالح وتعطي انطبعا يوحى بعدم وجود المخاطر والتهديدات وإن المنظمة تعمل وفق مجموعة من الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الاستقرار على المدى الطويل (Peleg & Holzman,2017:2). ويرى (Nagal,2017:20) إن سعي الإدارات العليا في منظمات الأعمال إلى وضع خطط واستراتيجيات تمثل عقد بين أصحاب المصالح على المستوى الداخلي ومع زبائنهم، ووفق هذا الالتزام تعمل المنظمة على خلق فرص العمل وحل المشاكل التي تواجه عملها ضمن إستراتيجية تجلب منافع كثيرة للمنظمة كزيادة المبيعات أو تعزيز الصورة الذهنية لدى الزبائن، فتعمل المنظمة العمل الكبير بشكل يستحق الجهد الكثير، والمثابرة على فهم المشروعات التنظيمية بموضوعية شاملة والعمل بناء الثقة بين زملاء العمل لخلق حالة الاستقرار الاستراتيجي في المنظمة.

ج. تطوير قدرات العاملين

وقد تبنت اغلب منظمات الأعمال اليوم برامج تطوير قدرات ومهارات المورد البشري لأهميته كمحدد للكفاءة الإنتاجية في بيئة العمل وفق برامج تدريبية متطورة من اجل تطوير قدرات العاملين على الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، حيث إن تطوير قدرات الموظفين تعتبر جزء لا يتجزأ من المهام التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة وهي من الأنشطة و المهام الأساسية التي من واجب الإدارة العليا الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالتطوير الوظيفي، وذلك تماشياً مع إستراتيجية المنظمة وميزانيتها لدعم الاستقرار الاستراتيجي ومواجهة التحديات الداخلية لبيئة العمل ولموقع المنظمة التنافسي في بيئة العمل (Fingar & Jishe,2013:126) ويرى (Roberts,2013:4) إن تنمية قدرات العاملين تستهدف تحقيق الاستقرار التنظيمي من ضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمة على

المدى الطويل وذلك من خلال تلبية احتياجات العاملين في تطوير المهارات مع الأخذ بنظر الاعتبار متطلبات تطوير الفرص الوظيفية بشكل أساسي ومواءمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع المهارات والكفاءات التي تمتلكها من المورد البشري، وهذا يساهم في اعتماد سياسة فعالة في تحقيق الاستدامة المستندة على سياسة تنمية القدرات للعاملين وتحديد الفجوات والتهديدات والعمل على معالجتها عبر العديد من الدورات التخصصية وورش العمل بهدف تنمية المهارات القيادية والإشرافية وتحليل المشكلات وصنع القرار الاستراتيجي الذي يعد الخطوة الأساس في تحقيق الاستقرار للمنظمة على المدى البعيد.

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً: نتائج التحليل الأولي لمتغيرات البحث

خصصت هذه الفقرة لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة المبحوثة على محاور الأستبانة على مستوى العينة المبحوثة على وفق مايلي :

✦ ما مستوى إستجابة أفراد العينة المبحوثة على أبعاد فقرات التنمية المستدامة والاستقرار الاستراتيجي على مستوى العينة المبحوثة ؟ ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قام الباحثين بالآتي :

تفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المثوي، ترتيب الأهمية) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد وكما في الفقرات الآتية :

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التنمية المستدامة للعينة المبحوثة:

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التنمية المستدامة للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لأستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الأستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلاً عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية للتنمية المستدامة بدلالة الوزن المثوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

جدول (1) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التنمية المستدامة

ت	المتغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المثوي %	ترتيب
1	الأنظمة	إن الأنظمة والقوانين التي تحكم بيئة العمل تشعرني بالتفاؤل والقدرة إلى أداء مهام عملي بالشكل الذي يعزز التنمية المستدامة.	4.12	0.91	0.83	3
2		إن بيئة العمل ايجابية وخصوصاً فيما يتعلق بامتلاك المنظمة للمعلومات والخبرات التي تساهم باغتنام الفرص وتجنب التهديدات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.	4.03	1.03	0.89	1
3		لدى الإدارة العليا في منظمنا القدرة على تحمّل المصاعب والمشاكل التي تتعارض مع الأنظمة والقوانين التي تحكم بيئة العمل.	3.98	0.90	0.88	2
		المعدل الكلي	4.04		0.87	5
1	النجاح	تحرص منظمنا على أن تكون داعمة لكل متطلبات العمل التنظيمي التي تحقق النجاح على المدى الطويل.	4.39	0.88	0.88	3
2		إن الإدارة العليا في منظمنا هي كفوءة وفعالة وتعمل على بث روح المبادرة في بيئة العمل التنظيمي لتعزيز استراتيجيات النجاح.	3.98	0.82	0.93	1
3		تحرص منظمنا على القضاء على الروتين اليومي وتعمل على تنظيم الوقت اللازم لانجاز مهام العمل بشكل جيد.	4.05	0.90	0.91	2

1	0.91		4.14	المعدل الكلي	
2	0.89	0.88	4.02	المبادئ التوجيهية	1
1	0.91	0.91	4.00		2
3	0.88	0.90	3.92		3
2	0.89		3.98	المعدل الكلي	
1	0.85	0.91	3.96	الأعمال	1
2	0.90	0.90	4.86		2
3	0.89	0.90	3.95		3
4	0.88		4.25	المعدل الكلي	
2	0.88	0.88	4.04	الأدوات	1
3	0.87	0.85	3.87		2
1	0.93	0.89	3.89		3
3	0.89		3.93	المعدل الكلي	
	0.89		4.06	المعدل الكلي لأبعاد التنمية المستدامة	

يلاحظ من جدول (1) إن جميع الأبعاد حصلت على قيم أكبر من وسطها الحسابي البالغ (3). كما إن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما، وبصورة عامة حققت أبعاد التنمية المستدامة نسبة مئوية (0.89) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بان المنظمة تملك نسبة (0.89) من التنمية المستدامة.

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الاستقرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة:

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الاستقرار الاستراتيجي للعينة المبحوثة بدلالة معاملات الوسط الحسابي لأستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الأستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية للاستقرار الاستراتيجي بدلالة الوزن المفوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

جدول (2) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الاستقرار الاستراتيجي

ت	تقييم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الترتيب
1	ردع التهديدات	لدى المنظمة القدرة على اختيار الأشخاص من ذوي الخبرات والمهارات القادرة على ردع التهديدات والمشاكل التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وتعتبرها جزء من ثقافتها.	3.88	0.88	0.88	3
2		تعمل منظمنا على تقديم أفضل الخدمات بصورة مستمرة بما يعزز موقعها الاستراتيجي في بيئة العمل الخارجي وأمام المنظمات المنافسة.	4.21	.82	0.89	1
3		تمتلك منظمنا مكان من قوة تجعل منها قادرة على مواجهة المخاطر والتهديدات الخارجية.	3.97	0.86	0.88	4
4		تسعى منظمنا وبشكل مستمر ووفق تخطيط استراتيجي متكامل على توفير الآلات والمعدات التي تميز عملها عن باقي المنظمات الأخرى.	3.85	0.88	0.81	5
5		تمتلك الإدارة العليا العديد من البدائل الإستراتيجية والتي تنسجم مع طموحات وأهداف المنظمة لتحقيق الاستقرار على المدى الاستراتيجي.	4.23	0.90	0.89	2
المعدل الكلي						
1	طمأنة الحلفاء	تعمل منظمنا على اتخاذ إجراءات فعلية ومنظمة للتعامل مع المنظمات التي لها مصالح مشتركة	3.95	0.88	0.82	3
2		تعمل منظمنا على وفق نظام عمل يمكنها من طمأنة جميع أصحاب المصالح.	4.05	0.77	0.81	5
3		تتمتع منظمنا بوجود الإدارة العليا التي تؤمن بالمشاركة بقراراتها من قبل كل الهياكل والمستويات الإدارية في بيئة العمل.	3.90	0.98	0.82	4
4		تعمل منظمنا على حل المشاكل التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وفق إستراتيجية تحقق المنافع الكبيرة لها.	3.88	0.79	0.91	1
5		تبذل منظمنا قصارى جهدها على طمأنة جميع الحلفاء من الداخل والخارج بما يسهم في تعزيز سمعة المنظمة.	3.98	0.89	0.86	2
المعدل الكلي						
1	تطوير قدرات العاملين	تعمل منظمنا على توفير برامج تدريبية للموظفين بالشكل الذي يسهم في تحقيق الاستقرار على المستوى الاستراتيجي.	3.96	0.81	0.86	4
2		تدعم منظمنا الأفكار البناءة التي تسهم في دعم خبرات ومهارات الموظفين وتلاقح هذه الأفكار يعد مصدر قوة لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي للمنظمة	4.00	0.80	0.83	5
3		تؤمن منظمنا أن كل الأفراد العاملين من مختلف المستويات والأقسام يجب أن يكون لهم دور بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالاستناد إلى ما يمتلكون من خبرات ومعارف في مجال عملهم.	3.65	0.81	0.89	1
4		تؤمن منظمنا بمبدأ العمل الجماعي كخطوة لمشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	3.19	0.79	0.88	3
5		القرارات التي تتخذها مجموعات العمل تخضع لعملية الاختيار من بين مجموعة من البدائل والتي توصف بمرتكزات النجاح الاستراتيجي والتي تنسجم مع طموحات وأهداف المنظمة.	3.96	0.84	0.89	2
المعدل الكلي						
المعدل الكلي لأبعاد الاستقرار الاستراتيجي						
			3.91		0.86	

يلاحظ من جدول (2) إن جميع الأبعاد حصلت على قيم أكبر من وسطها الحسابي البالغ (3). كما إن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما ، وبصورة عامة حققت أبعاد الاستقرار الاستراتيجي نسبة مئوية (0.86) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بان

المنظمات المبحوثة تملك نسبة (0.86) من الاستقرار الاستراتيجي وهذه النسبة قريبة إلى حد كبير من نسبة امتلاك المنظمة للاستقرار الاستراتيجي.

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية :

خصصت هذه الفقرة إلى إيجاد علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وقبل أن نبدأ باختبار علاقات التأثير لا بد من معرفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وهي كما في جدول (3)

جدول (3) مصفوفة كندال لعلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	البعء	الاستقرار الاستراتيجي	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
1	الأنظمة	0.81	11.16	0.091
2	النجاح الاستراتيجي	0.73	10.09	0.011
3	المبادئ التوجيهية الإستراتيجية	0.76	10.95	0.000
4	الأعمال الإستراتيجية	0.85	12.65	0.000
5	الأدوات الإستراتيجية	0.80	12.01	0.083
6	التنمية المستدامة	0.79	5.89	0.000

n=57

المصدر: من إعداد الباحثين

اتضح من جدول (3) بان علاقات الارتباط بين متغيرات البحث كانت مقبولة على مستوى جميع المتغيرات الفرعية للتنمية المستدامة كما هي مقبولة على مستوى الكلي لمتغير التنمية المستدامة في الاستقرار الاستراتيجي وكانت مقبولة على المستوى الكلي لجميع الأبعاد. لذا فان هناك علاقات موجبة (5) وكانت جميع العلاقات معنوية ضمن مستوى (0.05), إذ أشارت هذه العلاقات إلى وجود ارتباط وهذا العلاقات لم تحدد مقدار التأثير بين متغيرات البحث, لذا افترض البحث أنّ هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث التفسيري (التنمية المستدامة) ومتغيرها الاستجابي (الاستقرار الاستراتيجي). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وتفرعت عنها خمسة فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث.

جدول (4) معاملات العلاقة بين التنمية المستدامة والاستقرار الاستراتيجي

النموذج	معامل (β)	(β)	(t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0.92			
الأنظمة	0.34	0.44	2.76	0.123
النجاح الاستراتيجي	0.31	0.42	3.45	0.013
المبادئ التوجيهية الإستراتيجية	1.02	0.70	8.76	0.000
الأعمال الإستراتيجية	0.88	0.64	6.90	0.055
الأدوات الإستراتيجية	0.13	0.16	2.43	0.190
التنمية المستدامة	0.82	0.52	3.81	0.000

n=57

المصدر: من إعداد الباحثين

1- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتنمية المستدامة في الاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق إختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (3.81) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) . أما معادلة الانحدار البسيط للتنمية المستدامة والاستقرار الاستراتيجي فهي كالأتي:

$$\text{الاستقرار الاستراتيجي} = 0.92 + (0.52) \text{ التنمية المستدامة}$$

وفي ضوء معادلة الانحدار يُؤشر الثابت ($a=0.92$) يشير إلى إن الاستقرار الاستراتيجي وحسب آراء عينة البحث عندما تكون التنمية المستدامة (X) قيمتها صفر تكون قيمة الاستقرار الاستراتيجي (Y) (0.92) . كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.38)، بما يعني أن التنمية المستدامة (X) تفسر قيمته (0.20) من التباين الحاصل في الاستقرار الاستراتيجي، وان (0.62) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهذا مقبول ما دامت قيمة (F) المحسوبة (15.18) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.78) .

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta=0.52$) والمرافقة ل(X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التنمية المستدامة يؤدي إلى تغيير في الاستقرار الاستراتيجي، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للأنظمة في الاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية ($X1$) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (2.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658) . أما معادلة الانحدار المتعدد للأنظمة والاستقرار الاستراتيجي كالأتي:

$$\text{الاستقرار الاستراتيجي} = 0.92 + (0.44) \text{ الأنظمة}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta1=0.44$) والمرافقة ل($X1$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الأنظمة تؤدي إلى تغيير ايجابي في الاستقرار الاستراتيجي، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

3- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للنجاح الاستراتيجي في الاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية ($X2$) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (3.45) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658) . أما معادلة الانحدار المتعدد للنجاح الاستراتيجي والاستقرار الاستراتيجي كالأتي:

$$\text{الاستقرار الاستراتيجي} = 0.92 + (0.42) \text{ النجاح الاستراتيجي}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta2=0.42$) والمرافقة ل($X2$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في النجاح الاستراتيجي يؤدي إلى تغيير ايجابي في الاستقرار الاستراتيجي، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية التي مفادها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية للنجاح الاستراتيجي والاستقرار الاستراتيجي.

4- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للمبادئ التوجيهية الإستراتيجية في الاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية ($X3$) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (8.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658) . أما معادلة الانحدار المتعدد للمبادئ التوجيهية الإستراتيجية والاستقرار الاستراتيجي هي كالأتي:

الاستقرار الاستراتيجي = 0.92 + (0.70) المبادئ التوجيهية الإستراتيجية

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta_3=0.70$) والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في المبادئ التوجيهية الإستراتيجية يؤدي إلى تغيير إيجابي في الاستقرار الاستراتيجي، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

5- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للأعمال الإستراتيجية في الاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X_3) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (6.90) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658). أما معادلة الانحدار المتعدد للأعمال الإستراتيجية والاستقرار الاستراتيجي هي كالآتي:

الاستقرار الاستراتيجي = 0.92 + (0.64) الأعمال الإستراتيجية

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta_3=0.64$) والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الأعمال الإستراتيجية يؤدي إلى تغيير إيجابي في الاستقرار الاستراتيجي، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

6- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للأدوات الإستراتيجية في الاستقرار الاستراتيجي على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X_3) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (2.43) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658). أما معادلة الانحدار المتعدد للأدوات الإستراتيجية والاستقرار الاستراتيجي هي كالآتي:

الاستقرار الاستراتيجي = 0.92 + (0.16) الأدوات الإستراتيجية

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta_3=0.16$) والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الأدوات الإستراتيجية يؤدي إلى تغيير سلبي في الاستقرار الاستراتيجي، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. إن التنمية المستدامة تؤدي دوراً هاماً وأساسياً في نجاح منظمة الأعمال، إذ إن مرتكزات التنمية المستدامة مقدرات (الأنظمة، النجاح الاستراتيجي، المبادئ التوجيهية الإستراتيجية، الأعمال الإستراتيجية، الأدوات الإستراتيجية) لها أهمية كبيرة وعامل حاسم للتميز والاستقرار على المدى الاستراتيجي في بيئة الأعمال المتسارعة التغيير.
2. تمتلك منظمات الأعمال (عينة البحث) الفهم الجيد لمؤشرات التنمية المستدامة ولديها القدرة على السيطرة على جميع أعمالها الداخلية والخارجية وفق المنظور الذي يحقق الاستقرار الاستراتيجي على المدى الطويل.
3. لدى الإدارات العليا في المنظمات المبحوثة اهتمامات كبيرة في تنمية مهارات وقدرات العاملين والرغبة في تحسين أوضاعهم والمحافظة على العلاقات القائمة بين زملاء العمل بما يعزز البيئة الداخلية المستقرة على المدى الاستراتيجي.

4. تسعى الإدارات العليا وتبذل قصارى جهدها وإمكاناتها من تخفيف أعباء العمل ضمن برامج تدريبية متطورة تعزز التنمية وتتغلب على الظروف والمواقف الصعبة التي تواجه أعمالها وتتكهن باستشراف المستقبل والعمل على تحليل المواقف الايجابية والسلبية في جميع الظروف للتحقيق الاستقرار الاستراتيجي.
5. أظهرت نتائج التحليل العملي قبول جميع فرضيات البحث على المستوى الرئيس والمتغيرات الفرعية بين التنمية المستدامة والاستقرار الاستراتيجي والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات، ما عدا الفرضية الفرعية الأخيرة بين الاستقرار الاستراتيجي والأدوات الإستراتيجية فهي ذات علاقة سلبية وقد رفضت هذه الفرضية.

ثانياً: التوصيات

1. على المنظمات المبحوثة العمل على تفعيل عوامل التنمية المستدامة لدى العاملين وتحديدًا في مجال وضع مصلحة العمل في مقدمة اهتماماتهم ومساعدتهم في الاهتمام باحتياجاتهم والعمل على تحسين أوضاعهم .
2. على المنظمات المبحوثة أن تفي باحتياجات متطلبات العمل الداخلي للعاملين في المصارف (عينة البحث)، كتوظيف الموارد الكافية من أجل رفع مستوى المعيشة و الحد من حالات التذمر التي يتعرض لها العاملين في تأدية مهام عملهم.
3. أن يسعى العاملين إلى تطوير الأعمال الإستراتيجية واستخدام الأدوات الإستراتيجية كجزء أساسي من مكونات التنمية المستدامة لمواجهة المشاكل التي تعترض منظمات الأعمال.
4. ضرورة متابعة وتقييم مدى التزام هذه المنظمات (عينة البحث) بالمساهمة في تحقيق الأهداف الإنمائية، والعمل على وضع حوافز تدعم من إيجاد بيئة عمل ملتزمة ببرامج التنمية المستدامة التي لها انعكاساتها على تحقيق الاستقرار الاستراتيجي.
5. على المنظمات المبحوثة أن تعي إن الغاية النهائية التي لا بد من تحقيقها هي جعل التنمية المستدامة منهج أساسي من ضمن برامج تطوير المنظمة والذي تعتمد من أجل تحقيق الاستقرار الاستراتيجي بالاعتماد على الأبعاد الرئيسة لمتغير الاستقرار الاستراتيجي والتي هي: ردع التهديدات التي تواجه المنظمة، طمأنة الحلفاء من عدم المساس بحقوق الآخرين من كل الجوانب الإدارية والتسويقية داخليا وخارجيا، وأخيراً العمل على تطوير قدرات العاملين بالشكل الذي يحقق الاستقرار على كل أقسام وجوانب العمل التنظيمي.

المصادر : References

1. Adams, Carol A,(2017)," ***the Sustainable Development Goals , integrated thinking and the integrated report***", Copyright © September 2017 by the International Integrated Reporting Council (IIRC). This publication has been produced by the IIRC working with ICAS. All rights reserved.
2. Broman, Goran Ingvar & Robert, Karl-Henrik,(2015)," ***A framework for strategic sustainable development***",Journal of Cleaner Production, Published by Elsevier Ltd.
3. Chivvis, Christopher S. & Radin, Andrew & Massicot, Dara & Reach, Clint,(2017)," ***Strengthening Strategic Stability with Russia***", © Copyright 2017 RAND Corporation.
4. Ewers, Robert,(2016)," ***Ensuring strategic stability in the second nuclear AGE***", A Research Report Submitted to the Faculty, In Partial Fulfillment of the Graduation Requirements, Advisor: Charles W. "Moose" Patnaude, Colonel, United States Air Force.
5. Falzon, Dennis & Migliori, Giovanni Battista & Jaramillo, Ernesto & Weyer, Karin & Joos, Guy & Raviglione, Mario,(2017)," ***Digital health to end tuberculosis in the Sustainable Development Goals era: achievements, evidence and future Perspectives***", Eur Respir Journal, 2017; 50: 1701632.
6. Fingar, Thomas & Jishe, Fan,(2013)," ***Ties that Bind: Strategic Stability in the U.S.–China Relationship***", Copyright # 2013 Center for Strategic and International Studies The Washington Quarterly ,36:4.
7. Gao, Shih-Heng & Shiue, Yih-Chearn,(2017)," ***A Comprehensive Evaluation of Sustainable Development Ability and Pathway for Major Cities in China***", by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution,(CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).
8. Holden, Erling & Linnerud, Kristin & Banister, David,(2014)," ***Sustainable development: Our Common Future revisited***", Global Environmental Change 26, The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>).
9. Lanka, Sri,(2018)," ***United Nations Sustainable Development Framework 2018 – 2022***", Printed by: Gunaratne Offset (Pvt) Ltd.
10. Maes, Joachim & Jacobs, Sander,(2017)," ***Nature-Based Solutions for Europe's Sustainable Development***", Copyright and Photocopying: The Authors. Conservation Letters published by Wiley Periodicals, Inc.
11. Michelsen, G. & Wells, P.J.,(2017)," ***A Decade of Progress on Education for Sustainable Development***" Published in 2017 by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France.
12. Mustafa, Malik Qasim,(2015)," ***US and Strategic Stability in South Asia: A Pakistani Perspective***", The author is Senior Research Fellow at the Institute of Strategic Studies Islamabad.
13. Nagal, Balraj,(2017)," ***Space: The Future Pivot of Strategic Stability?***", CLAWS Journal, (Retd) is Director, Centre for Land Warfare Studies, New Delhi.
14. Nickless, Edmund,(2017)," ***Delivering Sustainable Development Goals: the need for a new international resource governance framework***", Annals of Geophysics, 60, Fast Track 7, 2017; doi: 10.4401/ag-7426.
15. Nilsson, Mans,(2017)," ***Important interactions among the Sustainable Development Goals under review at the High-Level Political Forum 2017***", Copyright © May 2017 by Stockholm Environment Institute.
16. Peleg, Bezalel & Holzman, Ron,(2017)," ***Representations of Political Power Structures by Strategically Stable Game Forms: A Survey***", by the authors. Licensee MDPI, Basel, Switzerland. This article is an open access

article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

17. Roberts, Brad,(2013)," **Extended Deterrence and Strategic Stability in Northeast Asia**", NIDS Visiting Scholar Paper Series, No.1, 9th August 2013.
18. Rose, Brian,(2017)," **Rethinking Approaches to Strategic Stability in the 21st Century Summary Report**", Lawrence Livermore National Laboratory is operated by Lawrence Livermore National Security, LLC, for the U.S. Department of Energy, National Nuclear Security Administration under Contract DE-AC52-07NA27344.
19. Spini, Lucilla,(2017)," **Future Science, Sustainable Development and Global Well-being:A gender-lens perspective**", Strengthening international science for the benefit of society, <http://genderedinnovations.stanford.edu/index.html>
20. Zhao, Tong,(2016)," **Strategic Stability of China-ROK-Japan Triangle**", © Do not distribute or quote without permission by the author.
21. Yost,David S.,(2011)," **Strategic Stability in the Cold War Lessons for Continuing Challenges**", Proliferation paper No.35.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الفرات الأوسط التقنية

الكلية التقنية الإدارية/كوفة

قسم إدارة الأعمال

استمارة استبيان

السادة الأفاضل المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم (التنمية المستدامة ودورها في تحقيق الاستقرار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال) دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الأعمال في محافظة النجف الاشرف، ويهدف البحث إلى تحديد أهم الممارسات التي تعمل وفقها منظمات الأعمال وجعلها من المبادئ الرئيسة لبيئة العمل من اجل التنمية المستدامة وتوظيفها لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي للمنظمة ، لذا نرجو من حضراتكم قراءة فقرات الاستبانة بتأني وصبر ومن ثم الإجابة على فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم.

1- الرجاء قراءة الملاحظات التالية:

2- أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√)

تحت الإجابة التي تختارونها.

3- الإجابة سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً .

4- الباحثان على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة ، وسيكونون بينكم في أي وقت تشاؤون .

5- مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم وإسنادكم للبحث العلمي....

الباحث الباحث الباحث
م.د. عامر عبدكريم الذبحاوي م.د. سجاد محمد عطية الجنابي منذر عباس شعلان كلية
الكلية التقنية الإدارية/كوفة /جامعة الفرات الأوسط التقنية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة الكلية التقنية الإدارية/كوفة

2018 م

1439 هـ

الجزء الأول معلومات عامة:

بيانات شخصية:

[]						أ) اسم المصرف				
[]						ب) الجنس: ذكر				
[]						أنثى				
[]						ج) العمر				
[]	61	[]	-51	[]	-41	[]	-31	[]	30-20	
	فأكثر		60		50		40			
[]	دبلوم عالي	[]	بكالوريوس	[]	إعدادية	[]	ماجستير	[]	د) التحصيل العلمي	
[]	أخرى تذكر	[]	دكتوراه	[]		[]		[]		
[]	21	[]	-16	[]	-11	[]	-6	[]	-1	هـ) سنوات الخدمة أقل من سنة
	فأكثر		20		15		10		5	
[]	موظف	[]	رئيس قسم	[]	مدير عام	[]	معاون مدير عام	[]	و) المنصب الحالي	

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:

1. التنمية المستدامة: Sustainable Development

قدرة المنظمة وإمكانياتها على زيادة الإنتاج والعمل على تطوير قدرات ومهارات الأفراد لدورهم الفعال على زيادة الإنتاج وتحسين عملياتها الإنتاجية وتضم

المتغيرات الفرعية الآتية:

أ- الأنظمة: **Systems**: إن للأنظمة والقوانين التي تحكم بيئة العمل دورها الفعال في دعم وتحقيق التنمية المستدامة،
وان هذا الدور ينبع من الأهمية لهذه الأنظمة في تحقيق التميز التنظيمي، حيث إن أنظمة المعلومات الإستراتيجية تعتبر
أهم الوسائل التي تدعم التنمية وتسهم في حل المشكلات التي تعترض بيئة العمل.

ت	الفقرات	لا	لا	محايد	أقف	أقف
		أقف تماماً	أقف	د	ق	ق تماماً
1	إن الأنظمة والقوانين التي تحكم بيئة العمل تشعرني بالتفاؤل والقدرة إلى أداء مهام عملي بالشكل الذي يعزز التنمية المستدامة.					
2	إن بيئة العمل ايجابية وخصوصاً فيما يتعلق بامتلاك المنظمة للمعلومات والخبرات التي تسهم باغتنام الفرص وتجنب التهديدات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.					
3	لدى الإدارة العليا في منظمنا القدرة على تحمّل المصاعب والمشاكل التي تتعارض مع الأنظمة والقوانين التي تحكم بيئة العمل.					

ب- النجاح الاستراتيجي **Strategic Success** : أحد أهم أبعاد التنمية المستدامة حيث تعتمد منظمات الأعمال على تشخيص قدرات ومهارات وخبرات العاملين التي تستند عليها هذه المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ تعتمد هذه المنظمات جاهدة على السعي وبكل ما تمتلك من الوسائل والطرق والأساليب لتحقيقها في زمن قياسي محدد.

ت	الفقرات	لا	لا	محايد	أقف	أقف
		أقف تماماً	أقف	د	ق	ق تماماً
1	تحرص منظمنا على أن تكون داعمة لكل متطلبات العمل التنظيمي التي تحقق النجاح على المدى الطويل.					
2	إن الإدارة العليا في منظمنا هي كفوءة وفعالة وتعمل على بث روح المبادرة في بيئة العمل التنظيمي لتعزيز استراتيجيات النجاح.					
3	تحرص منظمنا على القضاء على الروتين اليومي وتعمل على تنظيم الوقت اللازم لإنجاز مهام العمل بشكل جيد.					

ج- المبادئ التوجيهية الإستراتيجية **Strategic guidelines** : هي المبادئ الإستراتيجية التوجيهية التي تعتمد على توجيه العاملين في منظمات الأعمال للقيام بالمهام الوظيفية المناطة بهم والتي يجب أن تتناسب مع اختصاصاتهم والتي تتناسب مع طبيعة خطة العمل، بحيث إن كل فرد في بيئة العمل التنظيمي أن يكون قادراً على القيام بالمهام الموكلة إليه ضمن بيئة العمل التنظيمي.

ت	الفقرات	لا	لا	محايد	أقف	أقف
		أقف تماماً	أقف	د	ق	ق تماماً
1	تحرص الإدارة العليا في منظمنا على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
2	تبذل منظمنا قصارى جهدها من اجل جذب العاملين من ذوي المهارات والقدرات الموهوبة لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي.					
3	تعتبر منظمنا المبادئ التوجيهية الإستراتيجية الأساس والمرتكز الرئيس لبناء استراتيجيات التنمية المستدامة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة.					

د. الأعمال الإستراتيجية **Strategic Business** : الأعمال الإستراتيجية في منظمات الأعمال تستند على قوة الإدارة العليا والإدارات في جميع المستويات التنظيمية المسؤولة عن العمل، ودورها في دعم وتوجيه الأفراد للقيام بالعمل بشكل صحيح ضمن مجموعة من التعليمات والقواعد التي تسعى لتحقيق وظائف التوجيه، والرقابة الإدارية على كيفية سير العمل بأسلوب مناسب.

ت	الفقرات	لا	لا	محايد	أتف	أتف
		أتفق تماما	أتفق	د	ق	ق تماما
1	لدى الإدارة العليا القوة التي من خلالها تستطيع اتخاذ القرارات الإستراتيجية الحاسمة التي تعزز التنمية المستدامة.					
2	أؤمن إن الرقابة الإدارية على سير الأعمال التنظيمية المناطة بالموظفين تسهم في دعم التنمية المستدامة.					
3	تسلط الإدارة العليا في المنظمة في تفاصيل العمل التنظيمي يؤثر وبشكل رئيس على القيام بمهام الوظيفة بأمانة وإخلاص.					

هـ. الأدوات الإستراتيجية **Strategic Tools** : إن الأدوات الإستراتيجية تمثل الأساس لبناء ووضع إستراتيجية فعالة قائمة على أساس التحليل الاستراتيجي المتمثل بتحديد المرتكزات الأربعة للتحليل والتي هي القوة والضعف والفرص والتهديدات، وكل هذه المكونات تؤثر على البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال والتي تساعد في الوصول إلى نتائج ناجحة.

ت	الفقرات	لا	لا	محايد	أتف	أتف
		أتفق تماما	أتفق	د	ق	ق تماما
1	تعتمد منظمنا على التحليل الاستراتيجي في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات بالتشاور مع جميع أصحاب المصالح.					
2	تسعى منظمنا على استشرف المستقبل لتحديد المؤثرات الخارجية التي تهدد العمل التنظيمي ككل.					
3	تمنح منظمنا موظفيها فرصة للمشاركة في القرارات التي تخص مهام العمل بشكل استراتيجي والتي تسهم في تحقيق التنمية بشكل مستدام.					

2 – الاستقرار الاستراتيجي Strategic stability

سعي هذه المنظمات في الوصول الغاية المنشودة البعيدة عن الفوضى والتفكك والشغب والعنف والاضطراب وفق إستراتيجية واضحة المعالم والتصرف بان دفاعية شديدة نحو التغيير وتحسين وصقل خبرات العاملين وتوفير كافة متطلبات بيئة العمل من الموارد المادية والمعنوية لحماية حصة المنظمة في السوق. ويقاس بدلالة المتغيرات الفرعية الآتية:

أ. **ردع التهديدات**: قيام المنظمة بردع التهديدات والمخاطر الخارجية، إذ تمد في ذلك من خلال ثلاث مرتكزات رئيسة هي: المصدقية في مواجهة التهديدات، والقدرة على المواجهة، والرغبة في إيقاف الأخطار والتهديدات التي تواجه المنظمات، إذ تعمل المنظمات إلى ردع الهجمات الخارجية على اختلاف أنواعها وآثارها التدميرية على المنظمة.

ت	الفقرات	لا	لا	محايد	أفق	أفق
		أفق تماما	أفق	د	ق	ق تماما
1	لدى المنظمة القدرة على اختيار الأشخاص من ذوي الخبرات والمهارات القادرة على ردع التهديدات والمشاكل التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وتعتبرها جزء من ثقافتها.					
2	تعمل منظمتنا على تقديم أفضل الخدمات بصورة مستمرة بما يعزز موقعها الاستراتيجي في بيئة العمل الخارجي وأمام المنظمات المنافسة.					
3	تمتلك منظمتنا مكانة قوية تجعل منها قادرة على مواجهة المخاطر والتهديدات الخارجية.					
4	تسعى منظمتنا وبشكل مستمر ووفق تخطيط استراتيجي متكامل على توفير الآلات والمعدات التي تميز عملها عن باقي المنظمات الأخرى.					
5	تمتلك الإدارة العليا العديد من البدائل الإستراتيجية والتي تنسجم مع طموحات وأهداف المنظمة لتحقيق الاستقرار على المدى الاستراتيجي.					

ب. **طمأنة الحلفاء:** سعي الإدارات العليا في منظمات الأعمال إلى وضع خطط واستراتيجيات تمثل عقد بين أصحاب المصالح على المستوى الداخلي ومع زبائنهم، ووفق هذا الالتزام تعمل المنظمة على خلق فرص العمل وحل المشاكل التي تواجه عملها ضمن إستراتيجية تجلب منافع كثيرة للمنظمة كزيادة المبيعات أو تعزيز الصورة الذهنية لدى الزبائن.

ت	الفقرات	لا	لا	محايد	أفق	أفق
		أفق تماما	أفق	د	ق	ق تماما
1	تعمل منظمتنا على اتخاذ إجراءات فعلية ومنظمة للتعامل مع المنظمات التي لها مصالح مشتركة.					
2	تعمل منظمتنا على وفق نظام عمل يمكنها من طمأنة جميع أصحاب المصالح.					
3	تتمتع منظمتنا بوجود الإدارة العليا التي تؤمن بالمشاركة بقراراتها من قبل كل الهياكل والمستويات الإدارية في بيئة العمل.					
4	تعمل منظمتنا على حل المشاكل التي تعترض بيئة العمل التنظيمي وفق إستراتيجية تحقق المنافع الكبيرة لها.					
5	تبذل منظمتنا قصارى جهدها على طمأنة جميع الحلفاء من الداخل والخارج بما يسهم في تعزيز سمعة المنظمة.					

ج. تطوير قدرات العاملين: وتعني تبني منظمات الأعمال برامج تطوير قدرات ومهارات المورد البشري لأهميته كمحدد للكفاءة الإنتاجية في بيئة العمل وفق برامج تدريبية متطورة من اجل تطوير قدرات العاملين على الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

ت	الفقرات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق ق	أتفق ق تماما
1	تعمل منظمنا على توفير برامج تدريبية للموظفين بالشكل الذي يسهم في تحقيق الاستقرار على المستوى الاستراتيجي.					
2	تدعم منظمنا الأفكار البناءة التي تسهم في دعم خبرات ومهارات الموظفين وتلاقح هذه الأفكار يعد مصدر قوة لتحقيق الاستقرار الاستراتيجي للمنظمة.					
3	تؤمن منظمنا أن كل الأفراد العاملين من مختلف المستويات والأقسام يجب أن يكون لهم دور بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاستناد إلى ما يمتلكون من خبرات ومعارف في مجال عملهم.					
4	تؤمن منظمنا بمبدأ العمل الجماعي كخطوة لمشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
5	القرارات التي تتخذها مجموعات العمل تخضع لعملية الاختيار من بين مجموعة من البدائل والتي توصف بمرتكزات النجاح الاستراتيجي والتي تنسجم مع طموحات وأهداف المنظمة.					