

تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات"¹

د. أيمن عادل عيد

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة مدينة السادات

جمهورية مصر العربية

ayman.eid@com.usc.edu.eg

Dr_aymaneid@hotmail.com

ملخص البحث

يتم البحث بتوصيف 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 والاستدامة التنظيمية بقطاع صناعة الكيماويات بمدينة السادات يختلف باختلاف النوع ومستوى التعليم والمستوى الإداري.

الكلمات الدالة

التجديد الاستراتيجي، الاستدامة التنظيمية، صناعة الكيماويات.

¹ تم تقديم البحث في 2023/1/17، وتم قبوله للنشر في 2023/2/6.

(1) المقدمة

في ضوء سعي منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها للمحافظة على الموقع التنافسي واستمرارية وجودها في السوق بفعل ما يشهده عالم الأعمال من تغيرات متسارعة، تتلشى فيه إمكانات المنظمات، ومنظمات أخرى تكتسب ميزة جديدة، الأمر الذي دفع معظم المنظمات إلى تطوير قدرتها على التجديد الاستراتيجي لمواجهة تلك التغيرات، حيث يعد التجديد الاستراتيجي ممارسة ذات أهمية لاستدامة النجاح وخاصة في حالة عدم التأكد والذي يمثل قدرة لتحسين الأنشطة وخلق قيمة في بيئة متغيرة (Mahnka and Aadne, 1997; Shah et al., 2020). ثم ظهر في الوقت الراهن تزايد الاهتمام بدعم التنمية المستدامة بشكل عام، وفي قطاع الأعمال الصناعية بشكل خاص، وذلك لما لها من دور في خلق وظائف جديدة، والحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة وزيادة وخلق قيمة مضافة لها (Kocmanova and Dosekalova, 2011; Shin and Pérez, 2020) حيث لوحظ قيام العديد من المنظمات بتغيير سياساتها أو منتجاتها وعملياتها لمعالجة حالات التلوث البيئي، وتقليل استخدام الموارد، وتحسين العلاقة بين المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة، ومع ذلك تعد هذه التغييرات غير كافية لأنها سطحية وغير متوافقة مع بناء وترسيخ منظمات وصناعات مستدامة، ومن أجل الاستجابة للتحديات البيئية والاجتماعية بشكل تام يتوجب على المنظمات أن تخضع لتغيير وتحول ثقافي مهم، ومعنى ذلك ان المنظمات تحتاج إلى إحداث تحولات جذرية في وقت أو آخر من أجل البقاء، وأيضاً تحتاج إلى تطوير ثقافتها التنظيمية بحيث تكون موجهة نحو الاستدامة، وبالتالي تصبح القدرة على التجديد الاستراتيجي اعتباراً رئيساً في دعم بقاء المنظمة وازدهارها في المدى الطويل (Linnenluecke and Griffiths, 2010; Khan et al., 2021).

ونظراً لأن قطاع الصناعة يعتبر من القطاعات المهمة والحيوية والذي يعد من العناصر الأساسية لهضبة الأمم وتحقيق الرخاء للشعب بسبب دوره المؤثر في تطوير الحياة الثقافية وتقديم خدمة للمجتمع وازدهاره بالتالي يمكن استثمار مخرجات هذا البحث ومقترحاته في الشركات الصناعية بمدينة السادات بغرض تحقيق التجديد الاستراتيجي والاهتمام بالاستدامة والتنمية بما يعزز من مكانتها بين الشركات المحلية والإقليمية والعالمية (عوديش وصالح، 2020).

ويعتبر البحث الحالي مدخلاً للتعرف على مستوى اهتمام عينة البحث (شركات الصناعات الكيماوية بمدينة السادات) بالتجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، فضلاً عن التعرف على الدور الذي يمكن ان يسهم به التجديد الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية، وإلى أي مدى يمكن التمييز بين شركات صناعة الكيماويات استناداً لأبعاد كل من: التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية وذلك بتسليط الضوء على الأسس الفكرية لتغيري البحث وهما:

– التجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق، المحتوى، العملية)

– الاستدامة التنظيمية بأبعاده (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية).

(2) مصطلحات البحث: (التجديد الاستراتيجي، الاستدامة التنظيمية، صناعة الكيماويات)

(1-2) التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal)

تعددت وتنوعت المساهمات لتحديد مفهوم واضح ودقيق للتجديد الاستراتيجي، ومن خلال البحث والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التجديد الاستراتيجي؛ تم استخلاص بعض المفاهيم والتي تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

تم تناول التجديد الاستراتيجي باعتباره نشاط إداري يتضمن مجموعة من الإجراءات والعمليات والأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة لتصحيح المسار الحالي سواء بصورة وقائية أو علاجية لأجل تطوير استراتيجياتها الحالية لتكون استراتيجيات مستدامة ومرنة للتناسب مع التغييرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق البقاء، كما يعمل على إيجاد واستيعاب المعارف التي تحدث التغيير في الاستراتيجيات سواء على مستوى المنتجات أو القدرات الأساسية للمنظمة (عباس، 2016، المشهداني والزبيدي، 2020)، بينما يتم تناوله باعتباره طرق تستخدم في إنشاء أو توسيع أو تعديل قاعدة موارد المنظمة، لذا يجب على المنظمات أن تبحث باستمرار عن طرق لإنشاء قاعدة الموارد الخاصة بها لغرض تجديدها الاستراتيجي ومن ثم توسيعها (Riviere et al., 2018)، في حين تم تناول التجديد الاستراتيجي بأنه العملية التي تسمح للمؤسسات بتغيير مسارها الذي تعتمد عليه حالياً من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية والتحول من الأنماط التقليدية إلى الأنماط الحديثة، بصورة تدريجية بحيث تكون قادرة على مواجهة مختلف التطورات البيئية المستمرة (محمود ومهدى، 2019؛ Schmitt & berda, 2018)، في حين يمكن رؤية التجديد الاستراتيجي بأنه مجرد ظاهرة تسعى إلى إعادة تعريف علاقة المنظمات بأسواقها أو منافسها من خلال تحويل أو تغيير جذري، بحيث يمكن أن يشمل إعادة صياغة الاستراتيجية المؤسسية للشركة، أو إعادة تنظيم الهياكل، أو تغييرات أخرى على نطاق المنظومة، وذلك لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة أو الحفاظ عليها (عفيف، 2018؛ عبد الوهاب، 2020)، ويراه أبو عكر (2020) بأنه عملية إدارية تعمل على المتابعة والرقابة على أنظمة وطرق العمل داخل المؤسسة، بشكل دوري وفعال يحقق من خلاله الابتكار والإبداع، وكذلك اقتناص الفرص التي يمكن من خلالها تحقيق العوائد الاستثمارية والحد من المخاطر المستقبلية، وضمان تحقيق التفوق التنظيبي على المنظمات المنافسة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف التجديد الاستراتيجي بأنه "ممارسة ريادية تعيد تعريف علاقة المنظمة بأسواقها لتحقيق التكيف المستمر مع البيئة، ويتضمن إعادة صياغة استراتيجية الشركة، وإعادة تنظيم الهياكل، ويشير إلى سلسلة من الأنشطة التي يتم تنفيذها بترتيب منطقي لتعزيز نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف بما يزيد من كفاءة وفاعلية الموارد البشرية بغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة وتحقيق أهدافها وتجنب المعوقات على المدى الطويل".

وتتضمن أبعاد التجديد الاستراتيجي ثلاثة أبعاد وفق ما اتفق عليه عدد من الباحثين الشمري والزيادي (2018)، القريناوي (2021)؛ (2011) Kwee؛ (2016) Schmitt et al.؛ (2020) Gauthier and Zhang؛ (2020) Kaipainen وهي:

(1-1-2) بُعد السياق التنظيمي

والذي يشير إلى البيئة التي تعمل بها المنظمات، ويعكس حقيقة أن الاستراتيجيات لا تنشأ من الفراغ التنظيمي، فهو يدل على مدى وضع الإجراءات (إجراءات داخلية)، أو ما إذا كانت تتعلق بالعلاقات خارج حدود المنظمة أو مع منظمات أخرى (إجراءات خارجية)، ويعكس مدى حاجة المنظمات إلى تطوير الكفاءة في استغلال الموارد وتحقيق التطوير الداخلي مع بيان القدرة الخارجية على تجديد قدراتها والنجاح مع مرور الوقت.

(2-1-2) بُعد محتوى التجديد

يركز على "ما هي الاستراتيجية؟"، ولتقييم محتوى إجراءات التجديد يتم تقسيمها إلى (الاستكشاف، والكفاءة) وفق نوع النشاط، وتهدف إجراءات الاستكشاف إلى الابتكار، ودخول أسواق جديدة، واكتساب معارف جديدة، في حين نجد أن إجراءات الكفاءة تُعنى بزيادة القدرة على ترشيد الأنشطة واستخدام المتاح، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات تميل إلى التركيز على الكفاءة بدلاً من الاستكشاف.

— الاستكشاف والابتكار: يشير إلى تقديم ابتكار أو أشياء غير تقليدية أو أفكار تساهم في تعزيز العصف الذهني في التعامل مع التجارب والتصورات المستقبلية، والعمل على تحليل بيئة المنظمة بغرض اقتناص الفرص وتجنب المخاطر من خلال هيكل تنظيمي غير معقد، ونظم معلومات إدارية سليمة تمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها (أبو بكر، 2020 و القريناوي، 2021).

— استثمار الفرص وخلق القيمة: ويشير إلى قدرة المنظمة على تحسين أنشطتها من أجل خلق قيمة في المدى القصير لتلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق، والسعي نحو توسيع المعرفة والمهارات، وتوسيع المنتجات والخدمات مع زيادة قنوات التوزيع للوفاء بالأسواق المستقبلية (كاظم، وآخرون، 2015 و القريناوي، 2021).

(3-1-2) بُعد العملية

والذي يهتم بالبعد الزمني للتجديد الاستراتيجي ويحدد المعدل الذي يتم فيه اتخاذ إجراءات استكشافية مقابل إجراءات تحسين الكفاءة، وإجراءات خارجية مقابل إجراءات داخلية للتجديد الاستراتيجي، وبما في ذلك المدة بين الإجراءات المختلفة، ولذا نجد أن بعد العملية يسيطر على سرعة إجراءات التجديد من حيث كم ونوع الإجراءات في مدة زمنية محددة.

(2-2) الاستدامة التنظيمية (Organizational Sustainability)

في مطلع القرن الحادي والعشرين وفي ظل عالم متغير تُعد الاستدامة هي السمة التي يسعى إلى تحقيقها كافة المنظمات على الصعيد المحلي أو العالمي، حيث يشير تقرير "المستقبل المشترك" الذي أعدته اللجنة المعنية

بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة إلى أن الاستدامة تتعلق بالسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية، وكذلك ترتبط أيضا بالازدهار الاقتصادي للمنظمات، من خلال صياغة مصطلح التنمية المستدامة والتي تعني تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة، والتي تتطلب تحقيق الأهداف من خلال توجيه استراتيجيتها وإدارة المنظمات لتسخير الإمكانيات لتقديم منتجات وخدمات تسهم بالاستدامة في الأسواق وتساعد على تحقيق النجاح في تقليل وتجنب تكاليف ومخاطر الاستدامة، (Knoepfel, 2001).

ويعد مفهوم الاستدامة وسيلة منظمات الأعمال لتحسين الإنتاجية وتحقيق التوازن مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها، والاستدامة التنظيمية تشير لتأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية للأطراف ذوي العلاقة وعلى النظم الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي (عواد، 2020؛ Christofi et al., 2012)، ويُستدل على ذلك من خلال مؤشرات الآثار الاقتصادية للمنظمات على المجتمع وتدفق الموارد بين مختلف الأطراف ذوي العلاقة، وتعتبر النتائج المالية المتمثلة في الأرباح هي الأداة الجوهرية لفهم قدرة المنظمة على تحقيق الاستدامة، والتي تعني استمرار العمل و تحقيق نجاح عمل اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل مع زيادة قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين دون التأثير سلباً على قدرة المنظمة على تلبية الاحتياجات المستقبلية لهم، مع الحرص على الحفاظ وتعزيز رأس مال المنظم -المالي والاجتماعي والبيئي- (المواجدة، 2019؛ 2013؛ Bekele)، إضافة لتعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمنظمة التي تعمل ضمنها (اشتيوي، 2017 & 2013؛ Wales)، وقد أشار أحد الباحثين إلى أن الاستدامة التنظيمية تشير إلى الأنشطة المؤسسية التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام، في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى القصير والمتوسط والطويل من خلال عمليات الإنتاج، الإدارة الاستراتيجية، النظم، المشتريات، التسويق، نظم التقييم والاتصالات (Lozano, 2015)، واتضح أن الاستدامة التنظيمية ترتبط بهيكل تنظيمية قادرة على أداء دور المنظمات في خدمة مجتمعاتها حتى يمكن أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية المستدامة (مليحة، 2016؛ 2013؛ Oliveira, Augusto)، ويجب التنويه إلى أن تحقيق الاستدامة يضمن نوعية حياة أفضل للجوانب النوعية للتنمية بدرجة أكبر من الجوانب الكمية وبشكل عادل وملئم بين الأجيال الحالية والقادمة مع تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد والتعامل معها كمورد محدودة مع إحداث تغيير مستمر في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة على مشكلات البيئة (سليمان، 2020).

ويخلص الباحث إلى أن الاستدامة التنظيمية تعني " الممارسات والأنشطة المؤسسية التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام، في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى القصير والمتوسط والطويل والتي تستخدمها المنظمة للحفاظ على مهام العمل واستمراريتها من خلال تنفيذ عملياتها بكفاءة وفعالية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية".

وتتمثل أبعاد الاستدامة التنظيمية في كل من الاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية ويتفق في ذلك كل من (Baumgartner and Ebner, 2010; Oliveira, Augusto, 2013; Batool et al,

سيعتمد عليها الباحث كونها تتوافق مع أهدافه فضلا عن توافقها مع مجال التطبيق. (2022; Kristin et al, 2019; Haque, 2021; Kaipainen and Aarikka, 2022, Zieba et al., 2022)

(1-2-2) الاستدامة الاقتصادية (Economically Sustainable)

والتي تهتم بتأثير المنظمات على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصالح وعلى النظم الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي. ومؤشرات ذلك التأثير هي الآثار الاقتصادية للمنظمات على المجتمع وتدفق الموارد بين مختلف الأطراف ذوي العلاقة، ويوجد منهجان لتقييم الاستدامة الاقتصادية، الأول يبدأ بالتساؤل عن "كيف يمكن للأعمال التجارية البقاء والاستمرار وهذا منهج التقييم الداخلي"، بينما يهتم المنهج الثاني بالآثار الاقتصادية الناتج عن أداء المنظمة على النظام الاقتصادي أو على المجتمع من وجهة نظر الأطراف ذوي العلاقة (منهج التقييم الخارجي)، إذ يركز المنهج الأول على سمعة العلامة التجارية ومبيعات المنظمة كهدف رئيس للاستدامة الاقتصادية في حين يركز المنهج الثاني على معالجة الآثار الاقتصادية للمنظمة من خلال النظام الاقتصادي والأطراف ذوي العلاقة ككل والتحقق من كيفية تأثير البيئة الخارجية على استدامة المنظمة.

(2-2-2) الاستدامة الاجتماعية (Social Sustainability)

وتتمثل في الوعي بمسؤولية المنظمة عن أفعالها، فضلا عن الالتزام الحقيقي والموثوق به في الأجل الطويل بجميع الأنشطة التجارية من أجل البقاء بنجاح في السوق لفترة طويلة من الزمن، وتهدف الاستدامة الاجتماعية إلى التأثير الإيجابي للعلاقات الحالية والمستقبلية مع الأطراف ذوي العلاقة مع التركيز على تلبية احتياجاتهم لضمان ولائهم للمنظمة وتشمل الاستدامة الاجتماعية مفاهيم المساواة والتمكين وإمكانية الوصول والمشاركة وتقوية الهوية الثقافية والاستقرار التنظيمي، كذلك تتضمن كل ما يتعلق بالتنمية البشرية للعاملين (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).

(3-2-2) الاستدامة البيئية (Environmental Sustainability)

والتي تُعنى بالحفاظ على العوامل والممارسات التي تسهم في جودة البيئة على أساس طويل، والآثار 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.

(3-2) الصناعات الكيماوية أو الكيماوية (Chemical Industries)

تتضمن عمليات التصنيع التي تتم أثناء إنتاج البتروكيماويات، الدواء، البوليمرات، الطلاء، الزيوت. ويتم استخدام علوم الكيمياء والتفاعلات الكيماوية لإنتاج مواد كيميائية جديدة، أو فصل المواد من بعضها باستخدام خواص عديدة مثل مدى الانحلالية، الشحنة أو التقطير، بالإضافة إلى التحولات التي تتم باستخدام الحرارة وطرق أخرى (تقرير المرصد الإقليمي لسوق العمل بمدينة السادات 2021).

(3) الدراسة الاستطلاعية

ويتم تناول أهدافها وإجراءات تنفيذها وأهم نتائجها على النحو التالي:

(1-3) أهداف الدراسة الاستطلاعية

والتي تتمثل في التعرف على واقع وطبيعة العلاقة بين ممارسات التجديد الاستراتيجي وحالة الاستدامة التنظيمية ومستوى توافر كل منهم، بغرض التعرف على مدى إمكانية تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال سلوكيات التجديد الاستراتيجي في ضوء العلاقة المتوقعة بينهما، والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث، وتكوين صورة مبدئية عن صلاحية شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات لتطبيق الدراسة الميدانية.

(2-3) إجراءات تنفيذ الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية بتوجيه تساؤلات تضمنها إطار الدراسة الاستطلاعية لعينة من العاملين والمديرين في الشركات الصناعية بقطاع الكيماويات بمدينة السادات (40) مفردة في الفترة من 2022/4/23 إلى 2022/5/19 وذلك بهدف استطلاع آرائهم نحو مدى توافر سلوكيات التجديد الاستراتيجي وأبعاده لدى العاملين، وحالة الاستدامة التنظيمية بأبعادهما، وسؤال العاملين حول مدى إمكانية النجاح في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال سلوكيات التجديد الاستراتيجي.

(3-3) نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية

وفقا لما تم التوصل إليه من بيانات للدراسة الاستطلاعية بشركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات محل الدراسة والملاحظة الشخصية للباحث أثناء مقابلة مفردات العينة في مقر عملهم أثناء تنفيذ الدراسة الاستطلاعية، فقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من الظواهر والتي تمثل نتائج مبدئية وهي:

- أشار (63%) من العينة أن الشركة تقوم بتقديم خدمات مبتكرة للعملاء.
- يرى عدد كبير من العاملين (93%) أن أغلب الإجراءات الاستراتيجية يتم تنفيذها من قبل أقسام الشركة.
- أفصح (45%) من عينة الدراسة الاستطلاعية بوجود قصور في توفير شروط السلامة والصحة المهنية.
- يشعر عدد كبير يبلغ تقريبا (85%) من العينة أن الشركة تسعى لتقليل الاستهلاك واستخدام الطاقة بشكل فعال.
- يبين (75%) من العاملين أن الشركة تمتلك خطة طوارئ في حالة الكوارث البيئية.
- وتشير نسبة منخفضة (35%) إلى عدم حرص الشركة بشكل مستمر على توفير تدريبات وانشطة لتعزيز تنمية العاملين.
- يرى (88%) من العاملين حرص الشركة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في حل المشكلات.
- أشار (73%) من العينة أن الشركة تستطيع الوفاء بالتزاماتها المالية مع المساهمين.

(4) الدراسات السابقة

(1-4) الدراسات التي تناولت التجديد الاستراتيجي

اهتم بعض الباحثين بتناول تأثير التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل على الإبداع التنظيمي عمر وأخرون (2020) في صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، في ظل واقع تنافسي يتسم بالتطورات المتلاحقة، ليخلص الباحث إلى أنه كلما زاد توجه الشركات إلى تبني التجديد الاستراتيجي أسهم ذلك في تعزيز قدرات الشركة على تقديم منتجات أفضل لعملائها، كما أشار أحد الصرايرة (2021) إلى أن تحقيق النجاح التنظيمي يرتبط بشكل جوهري بالتجديد الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الدوائية، وخلصت الدراسة إلى أن التجديد الاستراتيجي متوفر في الشركات محل الدراسة بمستوى عال (4.02) هذا وتبين بأن الشركات حققت مستوى مرتفع من النجاح التنظيمي بمتوسط (3.81)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي، وقد أوصت الدراسة بالحفاظ على مستوى التطبيق العملي وتطوير وتعزيز عملية التجديد الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الدوائية للحفاظ على مستوى النجاح التنظيمي واستدامته في كافة المجالات الوظيفية للشركات، كما يؤكد مجموعة من المهتمين بالتجديد الاستراتيجي Worch et al. (2012) بأن التجديد الاستراتيجي له تأثير مباشر في إعادة تشكيل قدرات المنظمة بما يساهم بصورة مستمرة في تحقيق التغيير التنظيمي، بما يتطلب فحص وتطوير هيكل قدرات المنظمة وشرح ظهور واستمرار فجوات القدرات، وأظهرت النتائج أن التجديد الاستراتيجي يتأثر بفجوات القدرات التنظيمية ويكشف أهم القدرات التي تساهم في استمرار وبقاء الشركة (الاستدامة) وتم الإشارة إلى أن بعض عمليات التجديد الاستراتيجي لها تأثير فوري في سد فجوات القدرات مثل (السياق التنظيمي (76.1%)، محتوى التجديد (75.3%) والبعض الآخر يتطلب ظهور تأثيره بعض الوقت مثل بُعد العملية (74.8%) وذلك ضمان لاستمرار تحسن الأداء للشركات الموجهة نحو المستقبل، ويشير الباحث بأن تلك الدراسة اهتمت بالعلاقة بين التجديد الاستراتيجي وإعادة تشكيل القدرات، وأهملت إلى حد كبير فجوات القدرات الناشئة، كما يرى Schmitt et al. (2016) أنه من الضروري الربط بين التجديد الاستراتيجي والتغلب على تحديات المستقبل حيث أصبح التجديد الاستراتيجي موضوعاً حيوياً لكافة المنظمات، ويشير إلى العملية التي تسمح للمنظمات بإحداث عملية التغيير اعتماد مسارها من خلال تحويل توجهاتها الاستراتيجية وقدراتها نحو تحقيق النجاح، حيث تواجه كل منظمة تقريباً معضلة المفاضلة بين الحفاظ على الاستمرارية على الوضع أو التحول نحو التجديد الاستراتيجي، حيث أن الحفاظ على الاستمرارية يضمن الموثوقية والتماسك في حين أن التحول نحو التجديد الاستراتيجي مهم بنفس القدر لتمكين الابتكار وتحقيق التطور والبقاء والازدهار على المدى الطويل وتحقيق ثراء ونمو متسارع، وبالتالي المساهمة في منع حالات انهيار الشركات القائمة وتبين أن السياق التنظيمي (81%) هو أكثر العوامل تأثيراً يليها بُعد العملية (79%) وأخيراً محتوى التجديد في الشركات العائلية (78%)، كما أشار (2020) Shah et al. أن الأداء الاستراتيجي يتحسن نتيجة وجود توجه استراتيجي والتجديد الاستراتيجي وتم التوصل إلى

أن التوجه الاستراتيجي ذو تأثير إيجابي على التجديد الاستراتيجي وكلاهما يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، علاوة على ذلك تم تأكيد دور الوساطة للتجديد الاستراتيجي في العلاقة بين التوجه والأداء الاستراتيجي، وأن محتوى التجديد (74.9%) وُعد العملية (74.7%) أكثر تأثيراً ويلمهم السياق التنظيمي (73%) في الصناعات الصغيرة.

وبشير (Khan et al. (2020) في دراسته إلى أن رأس المال الاجتماعي (SC) يقود إلى التجديد الاستراتيجي (SR) للشركات الصغيرة والمتوسطة بما يدعم وينمي الاقتصاد، مع توسط الرقابة الاستراتيجية للشركات (SA) بالإضافة إلى التأثيرات الطارئة للقدرة الاستيعابية للشركات (AC)، وتؤكد نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي، كما تم التأكيد على أن الرقابة الاستراتيجية تزيد من تأثير رأس المال الاجتماعي على التجديد الاستراتيجي. بالإضافة إلى تأكيد الدور المحفز للقدرة الاستيعابية في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي، ويستكمل الباحثون أنفسهم في دراسة أخرى Khan et al. (2021) عن العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لكل من التوجه بزيادة الأعمال والمرونة التنظيمية في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة وتم تجميع البيانات من المالك والمدبرين التنفيذيين للشركات الصيدلانية في الاقتصادات النامية، وتبين وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي في ظل توسط التوجه الريادي، وأن المرونة التنظيمية تعزز حالة الارتباط العالية بين رأس المال الاجتماعي والتجديد الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وتبين أن السياق التنظيمي (77%) كان أكثر من بُعدي محتوى التجديد (76.5%) وُعد العملية (74%) إظهاراً للتجديد الاستراتيجي، ويؤكد على ذلك ما يراه كل من Au and Chung (2018) بوجود تأثير للسياق الاجتماعي والثقافي مع اختلاف المجتمعات- تم تنفيذ الدراسة على 959 شركة عائلية من 26 دولة- على التجديد الاستراتيجي، ويصور الباحثان السياق الاجتماعي والثقافي على أنه يتكون من سياقات اجتماعية على مستوى الشركة وثقافة وطنية، ويقترحان أن السياقات الاجتماعية غير المتجانسة في إدارة الشركة العائلية تؤدي إلى ظهور عقليات لها تأثير متباين على جهود التجديد وأن الآثار المتوقعة عرضة للتغيير بسبب اختلاف الأبعاد الثقافية والوطنية وحالة عدم اليقين ومسافة القوة التي تشير إلى مدة قيادة الشركة العائلية وأنها ذات أثر إيجابي على إثراء وفهم التجديد الاستراتيجي، وتبين أن الرئيس التنفيذي للعائلة يرتبط ارتباطاً سلبياً بالتجديد عبر الثقافات، وتضعف هذه العلاقة بسبب تجنب عدم اليقين ومسافة القوة (مدة قيادة الشركة العائلية)، كما أنه ترتبط المشاركة متعددة الأجيال ارتباطاً إيجابياً بالتجديد، وأن أكثر العوامل تأثيراً هو محتوى التجديد (75.6%) دون الاهتمام ببُعدي السياق التنظيمي (75.3%) وُعد العملية (75%) للمنظمات العاملة في بيئات تتسم بسرعة التغيير وهي صناعة الأزياء، وما يؤكد على ذلك مناقشة Henning and Yakob (2021) لأثر الملكية على التجديد الاستراتيجي، وتبين أن ملكية الشركة تجعل وجود حالة التفاعل بين البيئة المحلية والخارجية بشكل نشط بما يشجع على التجديد الاستراتيجي وبخاصة (بُعد محتوى التجديد (79.2%) وُعد العملية (79.1%) وآخرهم السياق التنظيمي (78.6%) ومع أن ملكية الأجانب تقلل من التجديد، إلا أنه تبين أيضاً أن زيادة نسبة الملاك

الأجانب أدى للتقليل من التجديد حفاظاً على الوضع الراهن وتحقيق المصالح وعدم المخاطرة خوفاً من استنزاف الشركات المحلية في السويد وفق مفهوم "القاعدة المحلية" حاكمه للتوجه نحو التجديد، كما أن الميل إلى الاعتماد على (R & D) يؤدي إلى تقسيم العمل وفق ثقافة العمل كثيفة الابتكار والعمل وفق التكنولوجيا الحالية وكلاهما يحدد الميل للتجديد الاستراتيجي.

واهتم كثير من الباحثين باعتبار أن التجديد الاستراتيجي تابع يتأثر بالسلوكيات القيادية البارعة Al-Taie & Al- (2021) Tamimi لقيادات وزارة الشباب والرياضة، وقناعة من بعض الباحثين الطائي وآخرون (2016) من خلال الكشف عن علاقة التأثير بين التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (تكوين الأفكار الجديدة، الأسس الفلسفية للمعرفة، الوصول إلى معلومات متباينة، المجموعات الاجتماعية وتجسر العلاقات) وبناء المنظمات البارعة من خلال أبعادها (البراعة المتتابعة، البراعة الآنية او الهيكلية، والبراعة السياقية) وحددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات، ولأجل ذلك تم صياغة نموذج فرضي للبحث تضمن بعدي التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة وكان استخدامه لتدعيم وتعزيز هذه المفاهيم والتركيز على القيادات الجامعية ممن لهم دور في اتخاذ القرار، ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أن المنظمات البارعة ترتبط مع الأسس الفلسفية للمعرفة ارتباطاً قوياً مقارنة مع الأبعاد الأخرى، وأبرز التوصيات هي أن تركز الجامعة على توليد الأفكار الجديدة كونها من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من تنميتها ولاسيما الأفراد داخل التنظيم وهذا يعد دافعا أساسيا في الحصول على معلومات متنوعة ومختلفة فضلا عن المعرفة التي يمكن الحصول عليها، كما يتأثر بالثقة التنظيمية والمعرفة التسويقية (Abed&Saeed, 2021) للعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية، كما تم التأكيد على أن المعرفة التسويقية تؤثر على مسارات التجديد الاستراتيجي في الهيئة العامة لتسويق النفط بالعراق (Al-Shawaf, 2021)، ويؤكد على ذلك دون الاقتصار على المعرفة التسويقية ما يراه كل من Begon et al. (2014) بأن خلق المعرفة هي الطريق للبحث وتحقيق التجديد الاستراتيجي، وبيان أن كلا من الاتصال والتصميم الشبكي وفرق الابتكار وفرق العمل يدعم إنشاء المعرفة الجديدة داخل المنظمات اعتماداً على (الاستقلالية، رصد التقلبات، الفوضى الخلاقة، والتنوع والثقة والالتزام) كمتغيرات وسيطة، ورصدت هذه الدراسة أربعة متغيرات رئيسة تدعم خلق المعرفة لإحداث التجديد الاستراتيجي وهي (الاتصال والتصميم الشبكي وفرق الابتكار وفرق العمل) وبالتالي قد تؤدي تلك المتغيرات إلى التغيير داخل الشركة من خلال خلق المعرفة، ويضيف كل من Shin and Pérez (2020) بأن التجديد الاستراتيجي يحتاج إلى المعرفة واستهداف البحث استكشاف نوع المعرفة التي تعزز وتُسرع وتيرة التجديد الاستراتيجي للمنظمات العاملة في بيئات تتسم بالتغير - وهي صناعة الأزياء باعتبارها بيئة نموذجية عالية السرعة- وتم الاهتمام بما إذا كان تكرار التجديد الاستراتيجي مفيداً أم لا؟ وهل للتجديد الاستراتيجي المستمر أضرار في ظل بيئة سريعة التغير؟، وتبين أن الشركات التي تتسم بمعدل عالي لتكرار التجديد الاستراتيجي تتفوق على الشركات ذات المعدل الأقل، وأن تكرار التجديد الاستراتيجي يخفف من الآثار السيئة لشركات تصميم الأزياء التي تحتاج التجديد المستمر، ويطلب الباحثان بزيادة وتيرة جهود التجديد الاستراتيجي من خلال المعرفة المتجددة عن كافة رغبات العملاء

الرئيسيين بشكل أكثر كفاءة، والذي بدوره يدعم الميزة التنافسية في البيئة عالية السرعة، وتبين أن بُعد العملية (79%) في الصناعات سريعة التغيير يلها محتوى التجديد (78.7%) وأخيرا السياق التنظيمي (78.4%) في تجارة التجزئة، ويؤكد (Omaer and Ibraheem, 2021) على دور القدرات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، الموارد والقدرات، التعلم الجماعي، تمكين العمال، التواصل، حل المشكلات واتخاذ القرار) في تحقيق التجديد الاستراتيجي المتمثل في أبعاده (السياق، المحتوى، معالجة)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القدرات الاستراتيجية والتجديد الاستراتيجي، ويستكمل المواجهة (2021) تأثير بعض الممارسات الاستراتيجية مثل التحليل الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية ليصل إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية) من جهة وبين جميع أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشافي، الاستثماري، تكوين الأفكار الجديدة).

وللحديث عن دور إدارة المواهب (TM) في عملية التجديد الاستراتيجي أشار عدد من الباحثين Jarvi et al. (2020) أن دور (TM) في التجديد الاستراتيجي يتمثل في التأثير المزدوج حيث أن التجديد الاستراتيجي يساهم في توفير الظروف من أجل غرس الدوافع الذاتية وتحديد وتطوير الموظفين المهوبين للعمل بشكل إرادي لإحداث التغيير وتبني عملية التجديد الاستراتيجي بشكل تنبؤي ومستدام، وبالتالي يصبح الموظفون المهوبون كوكلاء تغيير بمبادرة ذاتية من خلال تصور وتصميم الجديد وتطوير الأعمال ومبادرات التحسين الداخلي، لخلق مواقف رئيسية ذات أهمية للتجديد الاستراتيجي وغرس ثقافة وعقلية استباقية للتجديد، علاوة على أنه أثناء عمليات التجديد الاستراتيجي تتكون عملية TM من تحديد المشاريع الرئيسية لمعالجة الفرص والتحديات وتحديد الكوادر المهوبة لتنفيذ عمليات التجديد، وبذلك يصبح كل من المواهب والتجديد متطلب رئيسي للآخر، كما أن بُعد محتوى التجديد (80.1%) وبُعد العملية (80%) أكثر تأثيراً على استثمار المواهب يليهم السياق التنظيمي (79.2%).

وللحديث عن طريقة تعامل المنظمات مع التجديد الاستراتيجي تبين وجود اتفاق بين عدد من الباحثين على أن روح التكيف لدى فريق الإدارة العليا (Top management Team-T.M.T) تؤثر على طريقة تعامل المؤسسات مع التجديد الاستراتيجي في مواجهة الندرة البيئية، حيث تختلف وفق درجة التركيز على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وتعتبر مُحددات لما إذا كان التجديد الاستراتيجي سيكون تدريجياً أو دفعة واحدة أو معطلاً، كما تؤثر سياسة التعاقب في المنظمة وموقفها تجاه التكنولوجيا بشكل كبير على التجديد الاستراتيجي وأن كلاً من الاعتماد على البيئة الخارجية والميل للتطوير التكنولوجي و التعاقب يزيد من التجديد الاستراتيجي، وعكس ذلك يقلل من حالة التجديد، وتتحكم تلك العوامل في مدى نجاح المؤسسة في أوقات اضطراب السوق، وتبين أنه حال دراسة قطاع الصحافة في المملكة العربية السعودية تبين أنه لم يكن هناك حافز كبير لتبني التطورات التكنولوجية ولا تزال معظم الشركات الأكبر والأكثر نجاحاً تتبع أسلوباً إدارياً لا يميل إلى التجديد الاستراتيجي، وتم التأكيد على أن فهم القرارات الاستراتيجية وتوقع استدامة النمو والتطور يرتبطان بالميل للتجديد ويتأثران مباشرة بروح التكيف لدى فريق الإدارة العليا (Humaidan and Sabatier, 2017; Monteiro et al., 2020).

(2-4) الدراسات التي تناولت الاستدامة التنظيمية

في استعراض مستفيض للأبعاد التسعة للاستدامة التنظيمية وهي (التكنولوجيا، إدارة العلاقات، الإيرادات، التكلفة، الخدمات ذات القيمة للمنتج، التخطيط للكوارث، الأبعاد القانونية/ السياسة، المقاييس/ التقييم) والتي تمت على مدار ما يقرب من 15 عاماً من خلال تحليل المحتوى Kristin et al. (2019) لمناقشة عدد من التساؤلات وهي (كيف بدت مناقشات الاستدامة التنظيمية في الأدبيات؟، وما هي أبعاد الاستدامة التنظيمية الأكثر انتشاراً في الأدبيات؟، ما هي أبعاد الاستدامة التنظيمية الأقل انتشاراً في الأدبيات؟ وما هي المواضيع الفرعية التي تظهر داخل كل بُعد؟، وتبين ما يلي:

Code/theme	% Articles using this theme	No. of articles using this theme
Technology	65	40
Management	55	34
Relationships	47	29
Revenue	44	27
Cost	29	18
Valued product service	24	15
Disaster planning	15	9
Legal/policy	13	8
Metrics/assessment	11	7

واهتم كل من Baumgartner and Ebner (2010) في دراستهم باستراتيجيات الاستدامة والتركيز على ملفات تعريف الاستدامة ومستويات النضج، وقد تم الإشارة إلى أنه على الرغم من أن العديد من الشركات تهتم بإدارة ممارسات الاستدامة وتنشر تقاريرها، إلا أن التركيز على استراتيجية استدامة محددة غير واضح وتم الاهتمام بالجهد العلمي لإنشاء استراتيجيات استدامة محددة، سواء الاستراتيجيات التي تركز على التوجه الداخلي أو التوجه الخارجي للالتزام بالاستدامة، ويجب تصميم الاستراتيجيات للعمل على تحسين الأداء لربط الممارسات باستراتيجيات الاستدامة بهدف تضيق الفجوة بين الأداء والممارسات الاستراتيجية التي تحقق الاستدامة بكفاءة وفعالية (جودة أداء وجودة إنجاز)، وتبين أن الاستدامة الاجتماعية (78.9%) والاستدامة البيئية (77.3%) هما الخطوة الأساسية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية (77%).

وتم تشخيص واقع ممارسات الاستدامة المنظمة في بعض المنظمات العراقية والمقارنة بينها، وتبين له وجود تباين في تركيز اهتمامات المنظمات محل البحث فيما يتعلق بممارسات الاستدامة التنظيمية، إلا أن كلا المنظمتين كانتا تهتم بالممارسات الاقتصادية بدرجة كبيرة قياساً بالممارسات الأخرى (العاني و عبدالله، 2021)، وتؤكد العديد من الدراسات (Bentadjine and Younes (2020) أن السلوكيات القيادية التي يمكن أن تساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتبين أن سلوكيات كل من القيادة الأخلاقية، القيادة التحولية الخضراء، القيادة البيئية، القيادة الخدمية والقيادة المستدامة تساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية، كما يرى عبدالمنعم ورفاعي (2020) أن الاستغراق الوظيفي يؤثر على الاستدامة التنظيمية بقطاع التعليم.

وفي الوقت الذي يهتم سلطان (2019) في دراسته بتأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بما يحقق لها الاستدامة من المنظور البيئي والتشغيلي والاقتصادي وذلك بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري، حيث يرى أن الإدارة البيئية الداخلية والتصميم الصديق للبيئة واستعادة الاستثمار تؤثر على الأداء البيئي والأداء التشغيلي، وقد توصل إلى عدم تأثير الشراء الأخضر والتعاون مع العملاء على الأداء البيئي، وأن التعاون مع العملاء مؤثر على الأداء التشغيلي، كما تبين أن الإدارة البيئية الداخلية والتصميم الصديق للبيئة يؤثران على الأداء الاقتصادي، كما تبين عدم وجود تأثير للتعاون مع العملاء واستعادة الاستثمار على الأداء الاقتصادي، وتبين أن الاستدامة البيئية (77%) والاستدامة الاجتماعية (76%) هما أساس لتحقيق الاستدامة الاقتصادية (75%) في قطاع البترول، نجد أبو خشبه (2022) يشير في دراسته لأثر ممارسات الاستدامة على الأداء المستدام لسلسلة التوريد مع توسيط ممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية بالتطبيق على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في محافظة الإسكندرية إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات الاستدامة على تقليل الفاقد وابتكار العملية وعلى تحسين الأداء المستدام لسلسلة التوريد، كما أثبتت الدراسة عدم صلاحية تقليل الفاقد وابتكار العملية كمتغيرات وسيطة بين كل من ممارسات الاستدامة والأداء المستدام لسلسلة التوريد، واعتمدت الدراسة على كل من الأداء الاقتصادي والأداء البيئي والأداء الاجتماعي، وأن الأداء الاقتصادي (85%) يساهم في تحسين كل من الأداء الاجتماعي (79.9%) ثم الأداء البيئي للصناعات الصغيرة (78.8%).

كما تم الربط بين الممارسات الاستراتيجية والاستدامة، حيث أكد الحدراوي وآخرون (2020) على الدور الذي يمكن أن يسهم به الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة، في حين يهتم Amjad et al. (2021) بدراسة أهم الاستراتيجيات الأساسية لتعزيز "الاستدامة التنظيمية" وقد كشفت الدراسة بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM) لها دور مهم في الإدارة البيئية والاستدامة التنظيمية، وحرص ثابت (2021) في دراسته عن أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة في ظل الاعتماد على القدرات التنظيمية كمتغير وسيط وتبين وجود تقييم إيجابي لكل من ممارسات التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية وأبعاد الاستدامة التنظيمية بنسب (79.4%)، (79.8%)، (78.2%) على الترتيب، بما يشير إلى وجود حالة تقارب بين كل منهم في التوافق مع الاتفاق على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الثلاثة، وتم اثبات وجود أثر إيجابي مباشر بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وأن القدرات التنظيمية تزيد من القدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية بما يعادل (70.2%) وتم الاعتماد على أن أبعاد الاستدامة المؤسسية تتمثل في (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي البعد البيئي)، وأن البعد الاجتماعي (79.8%) هو الأساس الذي يُبنى عليه كل من البعد الاقتصادي (79.4%) والبعد البيئي (78.2%)، وتناول كل من Zieba et al. (2022) في دراستهم عن تأثير إدارة مخاطر المعرفة (KRM) على الاستدامة التنظيمية من خلال وساطة كل من الابتكار والرشاقة التنظيمية في هذه العلاقة، وذلك من خلال المهنيين من منظمات كثيفة المعرفة والتي تتعرض لمخاطر المعرفة في جميع أنحاء العالم، وتبين أن الابتكار والرشاقة التنظيمية يؤثران بشكل إيجابي على الاستدامة التنظيمية، كما أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل

إيجابي على الابتكار التنظيمي، وبذلك يتبين أن هذه الدراسة تساهم في إظهار الدور الخاص للمعرفة في منظمات الأعمال التجارية على الاستدامة التنظيمية، وأنها تمثل في حال حسن إدارتها والقدرة على حمايتها على أنها مورد تنافسي رئيسي ومستدام، وتم الاعتماد على أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي البعد البيئي)، وأن البعد الاقتصادي (87.2%) هو أساس لتحسين الأداء الاجتماعي (86%) والأداء البيئي للشركات التي تهتم بإدارة المخاطر (85.3%).

ويرى بعض الباحثين أن الاستدامة التنظيمية تحتاج إلى متغير وسيط يُظهر المتغير المستقل أثره عليها وقد بحث كل من توسيط الإبداع والابتكار مرة مع القيادة الخادمة على الاستدامة التنظيمية (OS) من خلال الإبداع والمرونة النفسية في قطاع الفنادق في ماليزيا (Batool and Awang (2021) وأخرى للتعرف على دور الابتكار كوسيط في العلاقة بين ممارسات ونظريات الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية. يستند البحث إلى استطلاع تم إجراؤه بين 386 موظفًا في شركات الخدمات اللوجستية في جميع أنحاء الهند، (Dwivedi et al., 2021)، كما أضاف (Kaipainen and Aarikka (2022) في بحثه عن مدى وجود علاقة بين كل من تفكير النظم ومشاركة المعرفة كمتغيرين حاكمين للاستدامة التنظيمية في ظل وجود الإبداع التنظيمي كمتغير وسيط، وتبين وجود دعم لتأثير التفكير المنظومي ومشاركة المعرفة على الاستدامة التنظيمية. كما يوجد تأثير للإبداع على الاستدامة التنظيمية، كما تبين وجود دور وسيط للإبداع بين التفكير المنظومي والاستدامة التنظيمية ووجود دور وسيط بين تقاسم المعرفة والاستدامة التنظيمية وتبين أن الاستدامة البيئية والاستدامة الاجتماعية هما الخطوة الأساسية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية، كما أكد (Haque (2021) في دراسته عن دور القيادة المسؤولة في الرعاية الصحية فيما بعد جائحة كوفيد-19 لتحقيق رفاهية الموظف والاستدامة التنظيمية، حيث نتج عن جائحة كورونا عدد من الآثار السلبية بما استوجب ضرورة التفكير في تقديم مزايا تحقق لهم الرفاهية بما يساهم في إعادة حالة الاستدامة للمؤسسات الصحية في تقديم خدماتها، من خلال خلق مناخ عمل استراتيجي يقدم الأمل والنظرة المستقبلية بما يدعم رفاهية الفئات الأكثر تضرراً من العاملين بالقطاع الصحي وبما يساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية (مثل تحسين جودة الخدمة ورضا المرضى والأداء المالي)، وبذلك يصبح النموذج المقترح متمثلاً في أن المنظمات بحاجة إلى بناء المناخ الاستراتيجي باعتباره مسؤولية القائد (RL) متمثلة في تحقيق وحماية رفاهية الموظفين وتحقيق الاستدامة التنظيمية والحفاظ عليها، وتبين أن الاستدامة البيئية (76.9%) تمثل أساساً لتحقيق الاستدامة الاجتماعية (75.1%) وتحقيق الاستدامة الاقتصادية (74%) في مؤسسات الرعاية الصحية.

(3-4) ومن الباحثين من ربط بين توأمة كلا المتغيرين

كمتغيرين تابعين لإدارة المواهب خليل والشمري (2017) حيث تؤكد الدراسة على أهمية دور المواهب في تحقيق الاستدامة التنظيمية والتجديد التنظيمي والاستراتيجي في قطاعي التعليم العالي وتبين وجود علاقة ارتباط مباشر وتأثير للمواهب على الاستدامة التنظيمية والتجديد التنظيمي والاستراتيجي. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات مثل ضرورة التحول إلى مفهوم توظيف إدارة المواهب لضمان التجديد والاستدامة، كما أكد أحد الباحثين على أن التجديد مؤشر وعلامة على القدرة على تحقيق الاستدامة حيث

يشير (Kwee 2011) في دراسته لتأثير توجه كبار المديرين بحوكمة الشركات على مسارات التجديد الإستراتيجي بأبعاده الثلاث (السياق التنظيمي، محتوى التجديد، بُعد العملية) للشركة بمرور الوقت، وتشير النتائج إلى أن كبار المديرين ذوي التوجه بحوكمة الشركات هم أكثر عرضة لمتابعة مسارات التجديد الاستراتيجي وتحقيق الاستقلالية وسرعة النمو الخارجي بما يحقق النمو الداخلي وتحقيق الاستدامة، كما تبين وجود تأثير إيجابي لأبعاد التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية وتم الاعتماد على أن أبعاد الاستدامة التنظيمية تتمثل في (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي البعد البيئي)، وأن البعد البيئي (77%) هو الأساس الذي تُبنى عليه الاستدامة الاجتماعية (76.5%) والاستدامة الاقتصادية (76.3%) للشركات التي تهتم بالحوكمة، كما يقترح (Kaipainen 2020) أن عملية التجديد الاستراتيجي التي تركز على (السياق التنظيمي، محتوى التجديد، بُعد العملية) تمثل خطوة نحو الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاث (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي البعد البيئي) وأن ذلك يتأثر بالتوجه نحو البيئة، ففي ظل التوجه نحو التطور التكنولوجي بالنسبة للشركات الموجودة في فنلندا والمعروفة بأنها دولة ابتكارية رائدة تتمتع بمستوى تعليمي عال وكثافة معلوماتية تعد الاستدامة وسيلة واحدة بما يدعو الشركات متابعتها من أجل إيجاد فرص عمل وسوق جديدة، وأن ذلك يتطلب تغيير الأنشطة الاستراتيجية المستمرة التي تدعم وتوجه نحو التجديد الاستراتيجي باعتباره استثماراً قيماً في الميزة التنافسية بمرور الوقت، وتبين أن الاستدامة البيئية (81.2%) والاستدامة الاجتماعية (80%) هما الخطوة الأساسية لتحقيق الاستدامة الاقتصادية (79.11%)، وتبين أن اهتمام كل من Gauthier and Zhang (2020) بتأثير إدارة المعرفة الخضراء على التجديد الاستراتيجي والذي بدوره قد يؤثر على استدامة الشركات، والذي يركز على تأثير مراحل إدارة المعرفة الخضراء (GKM) وفق نموذج التجديد الاستراتيجي لـ Floyd and Wooldridge (2000) والذي ينطبق على المنظمات الكبيرة والمعقدة والذي يتكون من ثلاث مراحل رئيسية تعتمد بالدرجة الأولى على إدارة المعرفة الخضراء (توليد الفكرة، وتطوير المبادرات ثم إعادة الدمج الاستراتيجي). مع التأكيد على أن إعادة الدمج الاستراتيجي ستغير الاستراتيجية المستقبلية وستؤدي إلى الاستدامة التنظيمية واعتبارها مصدراً فعالاً يوفر فرصة لبناء ميزة تنافسية متجددة، وبالتالي تم التوصية ببناء وتنمية إدارة المعرفة الخضراء بما يزيد من القدرة على التجديد الاستراتيجي للمنظمات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وأخيراً يضيف كل من (Kaipainen and Aarikka 2022) في دراسة عن العلاقة الدائرية لكل من التجديد الاستراتيجي (السياق التنظيمي، محتوى التجديد، بُعد العملية) وتحقيق الاستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي البعد البيئي) كوسيلة للتطوير الاستراتيجي المستمر في شركات التكنولوجيا، وفيما تم التنبيه على أن التجديد الاستراتيجي لتعزيز الاستدامة في الاتجاهين لم يتم حسمه لذا سيتم الإشارة إليه وضرورة تكرار عملية البحث في هذا الاتجاه، وتم التأكيد على أنه في الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا يؤدي التجديد الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة، وتم التوصية بالاهتمام من جانب العاملين بتجديد طريقتهم في ممارسة الأعمال بشكل أساسي، ومع ذلك فإن إدارة هذا النوع من عمليات التجديد الاستراتيجي الهادف لتطوير الأعمال وتحقيق الاستدامة التنظيمية لا تزال غير معروفة للكثيرين إلى حد كبير، ولذلك ركزت الدراسة على بيان ماهية التجديد الاستراتيجي للشركات القائمة بهدف تحقيق الاستدامة وكيفية إدارة تلك العملية، وتمت

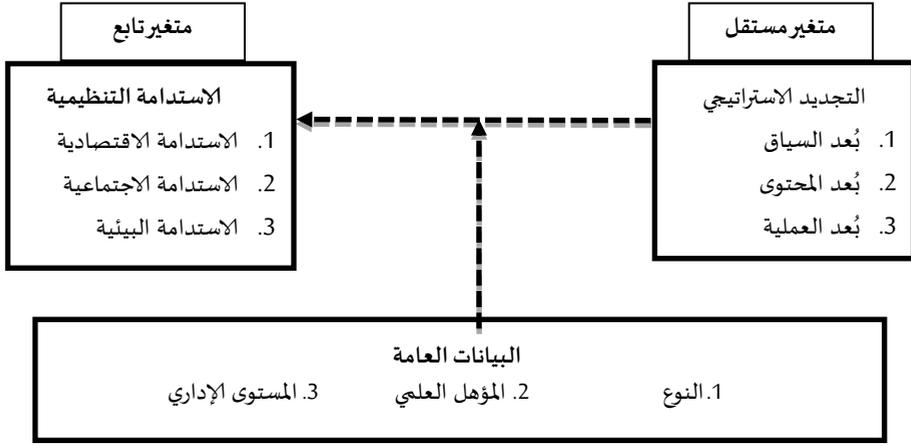
الدراسة على مدة (25) عاما، وتم اقتراح نموذج عملي قائم على التجربة لتجديد استراتيجية العمل يتكون من خمس مراحل، كل منها يتبع العمليات الفرعية للصياغة الاستراتيجية والتنفيذ والتقييم والنتائج ونموذج العملية بما يؤدي لتعميق الفهم النظري لتطوير استراتيجية عمل الشركات الحالية لتحقيق الاستدامة ويمكن النموذج المقترح المديرين من فهم القضايا الإدارية التي يجب التركيز عليها والإجراءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل عملية التجديد الاستراتيجي.

(4-4) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تناولت العديد من الدراسات دراسة كلاً من التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية وتم دراسة كل متغير من منظور تأثيره وتأثيره على المتغيرات الأخرى وكان من أوجه الاستفادة التي خلص إليها الباحث ما يلي:
- توجد علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي وكلاً من المتغيرات التالية: (تصورات القيادة التحويلية، الثقة التنظيمية والنجاح التنظيمي، التحليل الاستراتيجي الداخلي) توصلت إليه كلاً من دراسة (الصرايرة، 2021؛ 2021؛ Omaer & Ibraheem, 2021; Luu, 2022; Abed and Saeed, 2021).
 - الاستدامة التنظيمية تتأثر بشكل ايجابي بكل من الوعي الاستراتيجي، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية الخضراء، أثر الاستغراق الوظيفي، ممارسات ونظريات الموارد البشرية. (عبد المنعم ورفاعي، 2020؛ العاني و عبد الله، 2021؛ الحدراوي وآخرون، 2020؛ 2021؛ Dwivedi, et al., 2021; Bentadjine and Younes , 2020).
 - وجود علاقة ارتباط غير مباشره بين أبعاد الاستدامة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة الارتباط المباشر وتأثير أبعاد المواهب والمثابرة المنظمة على الاستدامة التنظيمية والتجديد التنظيمي والاستراتيجي (خليل والشمري، 2017).
 - تناولت أغلب الدراسات السابقة التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية بشكل منفصل، وتشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي.
 - في ضوء ما تقدم يخلص الباحث إلى أهمية دراسة التجديد الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية، لما للتجديد الاستراتيجي من آثار إيجابية عديدة، وأهمية الاستدامة التنظيمية في بيئة عمل المنظمات، حيث تعد من أهم العلاقات التي يجب تسليط الضوء عليها، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:
 - مجال التطبيق؛ حيث يتم تناول البحث الحالي بالتطبيق على العاملين في قطاع الصناعات الكيماوية بالشركات الصناعية بمدينة السادات.
 - تناول العلاقة المباشرة بين أبعاد التجديد الاستراتيجي (الأبعاد الرئيسية، والأبعاد الفرعية المتمثلة في السياق التنظيمي، محتوى التجديد، بُعد العملية) وأبعاد الاستدامة التنظيمية والمتمثلة في الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، حيث تناولت بعض الدراسات العلاقة بينهما بصورة غير مباشرة.

○ تم تناول أسس اختلاف وفق كل من: (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) لدراسة مدى وجود اختلاف في تأثير أبعاد التجديد الاستراتيجي ومستوى الاستدامة التنظيمية.

— كما تم التوصل للنموذج الوصفي المقترح للبحث والذي يتمثل في:



شكل 1: النموذج الوصفي المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

(5) المشكلة البحثية

أفادت كثير من الدراسات السابقة بوجود عدد من الظواهر والتي منها التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال بعد منتصف تسعينيات القرن الماضي حيث التحول في منهجها ومسارها، 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. فضلا عن تركيزها على استثمار المقدرات والمهارات والخبرات المتاحة لديها. وبما أن الوعي الاستراتيجي هو قدرة تعلم وإدراك التناقضات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ويمكن الفرد من اتخاذ القرارات المناسبة بما يتماشى والمتغيرات البيئية فانه يعد ضرورة حتمية للمنظمات إذا ما أرادت مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة في مزاولة أعمالها (ثابت، 2021؛ martin, 2011).

وتبين من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن (63%) من العينة يؤكدون أن الشركات تقوم بتقديم خدمات مبتكرة للعملاء، كما يرى (93%) من العاملين أن اغلب الإجراءات الاستراتيجية يتم تنفيذها من قبل أقسام الشركات، وقد أفصح (45%) من العينة بوجود قصور من قبل الشركات في توفير شروط السلامة والصحة المهنية، إضافة لشعور عدد كبير (85%) أن الشركات تسعى لتقليل الاستهلاك واستخدام الطاقة بشكل فاعل، كما يشير (75%) من العاملين أن الشركة تمتلك خطة طوارئ في حالة الكوارث البيئية، ويشير نسبة منخفضة

(35%) إلى عدم حرص الشركة بشكل مستمر على توفير تدريبات وانشطة لتعزيز تنمية العاملين، ويؤكد على ذلك أن ما يقرب من (88%) من العاملين يؤكدون على حرص الشركات على استخدام التكنولوجيا المتطورة في حل المشكلات، وأخيرا تشير (73%) من العينة إلى أن الشركة تستطيع الوفاء بالتزاماتها المالية مع المساهمين.

وفي ضوء استخلاص أن الفجوة المعرفية للبحث الحالي تتمثل في ندرة تناول الكتابات العلمية للعلاقة بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية بشكل مباشر وبيان قوة العلاقة بينهما بصورة عامة وفي القطاع الصناعي على وجه الخصوص، من خلال عدم التركيز على القضايا الاجتماعية (كالمسؤولية الاجتماعية والعدالة الاجتماعية... الخ) فضلا عن المساهمة في نضوب الموارد الطبيعية نتيجة أنشطتها وأعمالها، كما لم يتم التطرق لبيان مدى اختلاف تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية وفق اختلاف كل من النوع والمؤهل العلمي والمستوى الإداري.

ومن الأسباب التي يعود إليها عدم الاهتمام بأبعاد الاستدامة التنظيمية كل بُعد على حدة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) هو انخفاض وعي العاملين بأهمية التجديد الاستراتيجي وخاصة في عصرنا الحالي، والذي يتمثل بضعف التوجه نحو التعلم المهني والتنظيمي، وانخفاض مستويات الاهتمام بتطوير المهارات والمقدرات التنظيمية فضلا عن ضعف الاهتمام بتفكير النظم وإعادة صياغة استراتيجيات العمل بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المتزايدة (Kaipainen and Aarikka, 2022).

واعتمادا على ما تقدم تتمثل المشكلة البحثية في بيان الآلية التي من خلالها يتم تحقيق الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات وإلى أي حد يمكن الاعتماد على ممارسات التجديد الاستراتيجي في تلك المهمة الاستراتيجية بصورة مباشرة، وأمكن التعبير عن تلك المشكلة في صورة عدد من التساؤلات كما يلي:

- هل يمكن تحقيق الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات من خلال تحقيق أبعاد التجديد الاستراتيجي؟
- إلى أي مدى يختلف تأثير توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي لدى العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات على تحقيق الاستدامة التنظيمية باختلاف كل من الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟
- إلى أي مدى يختلف مستوى توافر كل من أبعاد التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات وفق (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)؟

(6) أهداف البحث

ويحرص الباحث من خلال مناقشة تساؤلات البحث والإجابة على كل منها وذلك لتحقيق عدد من الأهداف والتي تتمثل في.

(1-6) التعرف على إمكانية تحقق الاستدامة التنظيمية من خلال مساهمة أبعاد التجديد الاستراتيجي بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.

(2-6) بيان مدى تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف كل من الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

(3-6) تحديد مستوى توافر كل من أبعاد التجديد الاستراتيجي وأبعاد الاستدامة التنظيمية بالشركات الصناعية بمدينة السادات، ومدى وجود اختلافات بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات نحو توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية باختلاف (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

(7) فرضيات البحث

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وبين الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.
- يختلف تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).
- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) حول توافر كل من التجديد الاستراتيجي وأبعاد الاستدامة التنظيمية.

(8) أهمية البحث

رغم تناول عدد من الباحثين للاستدامة التنظيمية، إلا أن هناك ندرة بالمكتبات العربية فيما يتعلق بدراسة الأثر المباشر للتجديد الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية، ومن ثم تنطلق أهمية البحث بصورة أساسية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والذي يتمثل في التعرف على دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية لشركات قطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.

وبشكل تفصيلي كان من أهم الجوانب التي تعكس أهمية الدراسة ما يلي:

- المساهمة في بيان قيمة التجديد الاستراتيجي في شركات قطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.

- تعتبر الدراسة محاولة لاكتشاف قيمة التجديد الاستراتيجي في مرحلة مبكرة، والعمل على تطويره بشكل مستمر.
- القيمة المضافة لتوصيف طبيعة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي، والاستدامة التنظيمية ودرجة قوة تلك العلاقة، ومن ثم إبراز الآثار الايجابية المترتبة على سلوكيات التجديد الاستراتيجي.
- الحاجة إلى آليات لتحسين مستوى الاستدامة التنظيمية بشركات قطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.
- من المتوقع أن نتائج هذا البحث قد تكون مفيدة للقائمين على إدارة قطاع الصناعات الكيماوية بالشركات محل الدراسة، وتفيد متخذي القرارات في القطاع الصناعي بشكل عام وتعمل على تقديم معلومات مهمة تدعم القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمستقبل، كما يمكن أن تعزز من الإجراءات المناسبة لتحقيق التجديد الاستراتيجي الهادف لدعم الاستدامة التنظيمية.

(9) تصميم البحث

(1-9) بيانات البحث

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية المرتبطان بكل من التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية وأبعادهما الفرعية التي تحدد المتغيرات.

(2-9) متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم

- المتغير المستقل: التجديد الاستراتيجي: تم قياس مستوى التجديد الاستراتيجي بالأبعاد التالية (بعد السياق، بعد المحتوي، بعد العملية).
- المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية: تم قياس الاستدامة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. والاستدامة البيئية).

(3-9) أداة جمع البيانات

تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات البحث، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء اعتمادا على ما يلي بيان المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، والتي تمكن من توفير البيانات الأولية المطلوبة.

(4-9) القياس

اعتمد الباحث على مقياس التجديد الاستراتيجي لقياس المتغير المستقل، حيث تم قياس مستوى التجديد الاستراتيجي بالأبعاد التالية (بعد السياق، بعد المحتوي، بعد العملية) اعتمادا على المقياس الذي اتفق عليه عدد من الباحثين (الشمري والزيادي، 2018؛ القريناوي، 2021؛ Schmitt et al., 2016; Kwee, 2011; Kaipainen, 2020; Gauthier, Zhang, 2020) والذي يحتوي على (21) عبارة متمثلة في الأبعاد التالية (بعد

المحتوي: وتم قياسه باستخدام (10) عبارات، بعد السياق: وتم قياسه باستخدام (6) عبارات، بعد العملية: وتم قياسه باستخدام (5) عبارات) بينما تم قياس الاستدامة التنظيمية لقياس المتغير التابع، حيث تم قياس الاستدامة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. والاستدامة البيئية) عن طريق الاعتماد على المقياس الذي اتفق عليه كلا من (Oliveira and Augusto, 2013; Batool et al., 2022, Kristin, et al., 2019; Haque, 2021; Kaipainen and Aarikka, 2022; Zieba, et al., 2022) والذي يحتوي على (74) عبارة تقيس مستوى الاستدامة التنظيمية للشركات الصناعية محل الدراسة والتي تتمثل في (الاستدامة الاقتصادية وتم قياسها باستخدام (19) عبارة، الاستدامة الاجتماعية وتم قياسها باستخدام (32) عبارة، الاستدامة البيئية وتم قياسها باستخدام (23) عبارة)

(5-9) ثبات أداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء)

قام الباحث 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 التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار (عيد، 2020)، وفيما يلي نتائج تحليل الاعتمادية (الثبات) لتحديد قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من التجديد الاستراتيجي، والاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال الجدول رقم (1) التالي.

جدول 1: قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التجديد الاستراتيجي	21	0.720
1. بعد المحتوى	10	0.744
أ. إجراءات التجديد الاستغلالي	5	0.786
ب. إجراءات التجديد الاستكشافي	5	0.762
2. بعد السياق	6	0.768
أ. الإجراءات الداخلية	3	0.546
ب. الإجراءات الخارجية	3	0.777
3. بعد العملية	5	0.888
الاستدامة التنظيمية	74	0.987
أ. مؤشرات الاستدامة التنظيمية الاقتصادية	19	0.923
ب. مؤشرات الاستدامة التنظيمية البيئية	23	0.977
ج. مؤشرات الاستدامة التنظيمية الاجتماعية	32	0.979

ويتضح من نتائج قيم معاملات الثبات أن قيمة ألفا كرونباخ للأبعاد قد تراوحت ما بين (0.546) و(0.979)، وتبين أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس التجديد الاستراتيجي ككل كان مرتفعاً حيث بلغ (0.720)، وكذلك معامل ألفا كرونباخ لمقياس الاستدامة التنظيمية ككل كان مرتفعاً أيضاً حيث بلغ (0.987)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة ومقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة في متغيرات البحث لتوفير البيانات المطلوبة.

(6-9) صدق المقياس

للتأكد من صدق المحتوى وقدرة الاستبيان على توفير البيانات المطلوبة، تم تحديد المتغيرات الرئيسة والمستقلة بناءً على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية ثم مناقشة كل متغير مع خبراء ومختصين ذوي علاقة بمتغيرات البحث، وذلك للتأكد من مدى فهم محتوى العبارات ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين البعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة، كما تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من مدى مطابقة أبعاد النموذج القياسي للتجديد الاستراتيجي، مع البيانات التي تم تجميعها من عينة البحث لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التجديد الاستراتيجي والفقرات المعبرة عنها، وتنقية كل بعد من أخطاء القياس، وعليه فالتحليل العاملي يعتبر بمثابة تفسير للبيانات، والإجابة على سؤال مهم وهو لماذا وكيف ارتبطت مجموعة من المتغيرات وأبعادها في مجتمع البحث؟ وذلك بهدف الوصول إلى نموذج يحاكي الواقع، ويمتاز بالبساطة والكفاءة في نفس الوقت، وعليه سيتم من خلال هذا التحليل الكشف عن مدى مطابقة بيانات عينة نموذج قياس التجديد الاستراتيجي، والذي تم تحديده مسبقاً اعتماداً على أغلب الدراسات السابقة على أنه مفهوم يتكون من ثلاثة أبعاد والتحقق من صدق هذه البنية (عيد، 2020).

– التحليل العاملي التوكيدي للتجديد الاستراتيجي

تضمن مقياس التجديد الاستراتيجي ثلاثة أبعاد فرعية تشتمل على (21 عبارة) - بعد السياق (10 عبارات)، بعد المحتوى (6 عبارات)، بعد العملية (5 عبارات)، ويوضح الجدول رقم (2) مؤشرات المطابقة لنموذج القياس، حيث تبين أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات على بعد المحتوى تراوحت ما بين (0.60) و(0.88)، بينما تراوح بعد السياق ما بين (0.51) إلى (0.77)، وتراوحت معاملات بعد العملية ما بين (0.78) و(1.00)، وجميع هذه المعاملات مقبولة لتجاوزها نسبة 50% (Thompson, 2004).

جدول 2: مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس التجديد الاستراتيجي

م	المؤشر	جودة المطابقة
1	قيمة كاي ² (Chi - Square)	636.34
2	درجات الحرية (DF)	179
3	النسبة بين قيمة كاي ² ودرجات الحرية (DF)	3.56
4	p- Value	0.000
5	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	0.808
6	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index	0.754
7	مؤشر تاكر- لويس (TLI) Tucker-Lewis Index	0.775
8	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	0.800
9	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	0.025

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (2) أن المؤشر المعياري هو عبارة عن النسبة بين (Chi-Square) إلى درجات الحرية (DF)، وأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (5) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج، أما إذا كانت قيمة ذلك المؤشر أقل من القيمة (2) دل ذلك على أن النموذج المقدر مطابق تماماً للبيانات المشاهدة، ومن الممكن استخدام مستوى المعنوية المصاحب للاختبار كمقياس لجودة التوفيق على أساس ما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) وتكون غير دالة إحصائياً (Bentler, 1980). حيث نلاحظ أن قيمة (Chi-Square) غير دالة سواء عند مستوى معنوية (1% أو 5%)، حيث بلغت P-value (0.000)، وفقدانه للدلالة الإحصائية يعزز احتمال جودة المطابقة للنموذج الحالي، وهو مؤشر جيد للنموذج ليدل ذلك على قبول فرض العدم القائل بمطابقة النموذج الفعلي لبيانات النموذج المقدر، كما أن (كاي²) المعياري كان أصغر من (5)، حيث بلغت قيمتها (3.56) مما يدل على جودة المطابقة (Carmines and Melver, 1981).

ونظراً لتأثير الاختبار بحجم العينة، يستخدم الباحث اختبارات أخرى لجودة التوفيق، كما يتضح من الجدول السابق لمؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الثلاثة في النموذج أنه يحوز على أفضل القيم لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 $\alpha =$ وكذلك كان مؤشر توكر- لويس الذي بلغ قيمة (0.775) دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة بالإضافة لمؤشر (RMSEA) وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ القيمة (0.025) وهي قيمة جيدة وتقترب من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشراً جودة المطابقة المقارن (0.808) وجودة المطابقة المعياري (0.754)، وبما أن كل المؤشرات ذات قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول (Bentler and Bonett, 1980)، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات.

- التحليل العاملي التوكيدي للاستدامة التنظيمية

وللتحقق من مدى مطابقة أبعاد النموذج القياسي للاستدامة التنظيمية مع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة عن الاستدامة التنظيمية والفقرات المعبرة عنها، ومدى قدرة الفقرات على التعبير عن كل بُعد،

وتصنيفية كل بُعد من أخطاء القياس، وقد تضمن متغير الاستدامة التنظيمية ثلاثة أبعاد فرعية تشتمل على (74 عبارة) وهي - الاستدامة الاقتصادية (19 عبارة)، الاستدامة الاجتماعية (23 عبارة)، الاستدامة البيئية (32 عبارة) -، وتبين أن معاملات التحميل المعيارية للعبارة على بعد الاستدامة الاقتصادية تراوحت ما بين (0.60) و (0.90)، بينما تراوح بعد الاستدامة البيئية ما بين (0.77) إلى (0.93)، وتراوحت معاملات بعد الاستدامة الاجتماعية ما بين (0.73) و (0.92)، وجميع هذه المعاملات مقبولة حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المقبول والمعتمد في البحث والذي يجب أن يزيد عن 50% أو على الأقل مساوي (Thompson, 2004).

جدول 3: مؤشرات المطابقة الخاصة بمقياس الاستدامة التنظيمية

م	المؤشر	جودة المطابقة (البعد الأول)	جودة المطابقة (البعد الثاني)	جودة المطابقة (البعد الثالث)
1	قيمة كاي ² (Chi - Square)	825.761	797.97	1574.391
2	درجات الحرية (DF)	152	230	464
3	نسبة كاي ² درجات الحرية (DF)	5.433	3.469	3.393
4	P.Value	0.000	0.000	0.000
5	مؤشر المطابقة المقارن (Comprative Fit Index(CFI)	0.746	0.900	0.851
6	مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)	0.707	0.866	0.802
7	مؤشر تاكر- لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	0.714	0.890	0.841
8	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	0.687	0.796	0.700
9	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	0.017	0.023	0.015

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير بيانات الجدول رقم (3) أن مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit) لنموذج العلاقات بين الأبعاد الخمسة في النموذج يحقق أفضل القيم لكل المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 01%، وتبين أن قيمة كاي² غير دالة عند مستوى معنوية 1% أو 5%، كما أن كاي² المعيارية كانت أصغر من 5 وهو مؤشر جيد للنموذج، وكذلك كان مؤشر توكر- لويس الذي بلغ قيمته (714.0) (890.0) (841.0) للأبعاد الثلاثة علي التوالي دلالة على مطابقة البيانات للنموذج بصورة جيدة بالإضافة لمؤشر (RMSEA) وهو أهم المؤشرات في النموذج البنائي والذي بلغ قيمته (0.17)، (0.023)، (0.015) علي التوالي وهي قيم جيدة وقريبة من الصفر حيث التطابق التام، كما بلغ مؤشرا جودة المطابقة المقارن (0.746)، (0.900)، (0.851) علي التوالي وجودة المطابقة المعياري (0.707)، (0.866)، (0.802) علي التوالي للأبعاد الثلاثة، وبما أن كل المؤشرات تحقق قيم جيدة للمطابقة فالنموذج مقبول (Bentler and Bonett, 1980)، وبذلك يتم قبول قيم معاملات الصدق أو التشبع للفقرات.

(7-9) مجتمع البحث وعينة البحث

يتم تطبيق البحث على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات، ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في تلك الشركات والبالغ عددها (4027) عامل (تقرير المرصد الإقليمي لسوق العمل بمدينة السادات 2021) وقد اعتمد حجم العينة على الموقع الإلكتروني⁽¹⁾ حيث اعتمد الباحث على معامل ثقة 95%، ومتوسط توافر التجديد الاستراتيجي والبالغ (71.5) في ضوء متوسط نسب توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وفق نتائج الدراسة الاستطلاعية للبحث، وقد بلغ حجم العينة (291 مفردة) من العاملين في قطاع الصناعات الكيماوية في الشركات الصناعية محل الدراسة وفق نتيجة احتسابه من خلال الموقع الإلكتروني المبين، وتمثلت وحدة المعاينة في العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بالشركات الصناعية بمدينة السادات على اختلاف النوع والسن والمؤهل الدراسي ومستوياتهم الإدارية وهي المفردة التي تم توجيه الاستقصاء إليها، وقد تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني بالإضافة إلى الاستبيان الورقي والمقابلات الشخصية وكان العدد النهائي للاستبيانات الصالحة للتحليل (254) استبيان بنسبة (87%) تقريبا من إجمالي قوائم الاستقصاء الموزعة، ويمكن عرض الوصف الإحصائي وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، نوع المستوي الإداري) وفق بيانات الجدول رقم (4) على النحو التالي:

جدول 4: توصيف عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية للمستقصي منهم محل البحث

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	208	81.9%
	أنثى	46	18.1%
الإجمالي		254	100.0%
المؤهل الدراسي	جامعي وفوق جامعي	94	37.0%
	فوق متوسط	70	27.6%
	متوسط	30	11.8%
	أقل من متوسط	46	18.1%
	أمي	14	5.5%
الإجمالي		254	100.0%
المستوى الإداري	مدير	32	12.6%
	أخصائي	96	37.8%
	مشرف	65	25.6%
	عامل فني	47	18.5%
	عامل عادي	14	5.5%
الإجمالي		254	100.0%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

1- <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=10552&x=86&y=22>

(8-9) أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية المناسبة

قبل تحديد أساليب التحليل المناسبة لمتغيرات البحث قام الباحث بإعداد اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف) للتأكد من توزيع البيانات وبيان ما إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار يلزم بيانه في حالة اختبار الفروض لتحديد مدى قابلية الاعتماد على الاختبارات المعلمية من عدمه وبيّن الجدول رقم (5) نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة لكافة المتغيرات أقل من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات لا- تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية.

جدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف)

المتغير	عدد العبارات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
مقياس التجديد الاستراتيجي	21	0.925	0.040
بُعد المحتوى	10	0.811	0.047
بُعد السياق	6	1.13	0.039
بُعد العملية	5	1.12	0.025
الاستدامة التنظيمية	74	0.835	0.044
الاستدامة الاقتصادية	19	1.011	0.049
الاستدامة البيئية	23	0.813	0.038
الاستدامة الاجتماعية	32	1.05	0.023
كافة العبارات	95	0.959	0.041

وفي ضوء نتائج بيانات جدول رقم (5) تقرر استخدام أسلوب تحليل مان ويتني (Mann-Whitney) لدراسة الاختلاف بين العاملين وفق (النوع، والسن، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري)، ومعامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient) وذلك للتحقق من درجة الثقة والاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي، وأسلوب تحليل الانحدار وتحليل الارتباط المتعدد لاختبار طبيعة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، إضافة لتحليل (ANCOVA) لبيان مدى اختلاف تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية باختلاف النوع والمؤهل العلمي والمستوى الإداري. وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية المتوافقة مع أساليب التحليل المستخدمة، حيث تم الاعتماد على اختبار (ف) F-Test واختبار (ت) T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وأسلوب أنكوف، كما تم استخدام كروسكال واليز واختبار مان ويتني لبيان مدى وجود اختلافات وفق كل من (النوع، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري).

(9-9) حدود البحث

يمكن بيان حدود البحث فيما يأتي:

– يركز البحث على توضيح دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (بعد السياق، بعد المحتوى، بعد العملية) وهو ما يتفق مع (Baumgartner and Ebner, 2010; Oliveira and Augusto, 2013; Batool et al., 2014; Kristin et al., 2019; Haque, 2021; Kaipainen and Aarikka, 2022; Zieba et al., 2022) وذلك في

تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) وهو ما يتفق مع (Baumgartner & Ebner, 2010; Oliveira & Augusto, 2013; Batool et al., 2022, Kristin et al., 2019; Haque, 2021; Kaipainen and Aarikka, 2022; Zieba et al., 2022) بالشركات الصناعية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.

– يركز البحث على شركات قطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات كمجتمع مُختار يناسب طبيعة البحث.

– فيما يخص توزيع وتجميع قوائم الاستقصاء، اقتصر العمل على الفترة من أول مايو 2022م حتى 30 من يونيو 2022م.

(10-9) ملخص هيكل ومنهجية البحث

جدول 6: ملخص هيكل ومنهجية البحث

م	تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	المتغيرات	المقياس	أساليب التحليل الإحصائية
1	هل يمكن تحقيق الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات من خلال تحقيق أبعاد التجديد الاستراتيجي؟	التعرف على إمكانية تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال مساهمة أبعاد التجديد الاستراتيجي بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وبين الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.	التجديد الاستراتيجي	مقياس التجديد الاستراتيجي	(المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) (Beta)
2	إلى أي مدى يختلف تأثير توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي لدى العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات على تحقيق الاستدامة التنظيمية باختلاف كل من الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، الإداري)، المستوى المهني، الإداري؟	بيان مدى تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف كل من الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، الإداري)، المستوى المهني، الإداري.	يختلف تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، الإداري)، المستوى المهني، الإداري.	مقياس التجديد الاستراتيجي	مقياس التجديد الاستراتيجي	تحليل التباين (F)
3	إلى أي مدى يختلف مستوى توافر كل من أبعاد التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات وفق (النوع، المؤهل العلمي، الإداري)؟	تحديد مستوى توافر كل من أبعاد التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية بالصناعات الكيماوية بمدينة السادات، ومدى وجود اختلافات بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات نحو توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية باختلاف (النوع، المؤهل العلمي، الإداري).	يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، الإداري)، المستوى المهني، الإداري.	مقياس التجديد الاستراتيجي	مقياس التجديد الاستراتيجي	(المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) كروسال واليز (F)

(10) اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

(1-10) اختبار طبيعة العلاقة بين تو افرأبعاد التجديد الاستراتيجي ومدى إمكانية تحقيق

أبعاد الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات

وتم ذلك من خلال ما يلي:

– مصفوفة معاملات الارتباط للمتغيرات والتي يبينها الجدول رقم (7) التالي:

جدول 7: مصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد التجديد الاستراتيجي (المتغير

المستقل) وأبعاد الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)

الاستدامة التنظيمية			
التجديد الاستراتيجي	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية
بعد المحتوى	**0.611	**0.377	**0.490
التجديد الاستغلالي	**0.498	**0.270	**0.381
التجديد الاستكشافي	**0.630	**0.429	**0.525
بعد السياق	**0.652	**0.402	**0.500
الإجراءات الداخلية	**0.572	**0.354	**0.446
الإجراءات الخارجية	**0.559	**0.342	**0.423
بعد العملية	**0.608	**0.330	**0.439
التجديد الاستراتيجي	**0.692	**0.414	**0.537

** تشير إلى دلالة إحصائية عند (0.01)

وبشكل إجمالي يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي) وأبعاد المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) أنه توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ودالة (0.534) بين التجديد الاستراتيجي بشكل إجمالي والاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعاد الاستدامة التنظيمية على حدة يتبين وجود ارتباط طردي مرتفع (0.692) دال بين التجديد الاستراتيجي بشكل إجمالي والاستدامة الاقتصادية، وأن الارتباط طردي متوسط ودال مع كل من الاستدامة البيئية (0.414) ومع الاستدامة الاجتماعية يبلغ (0.493).

– وليبيان طبيعة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية لاختبار الفرض الأول "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وبين الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات" تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 5%، وذلك للإجابة على التساؤل الأول "هل يمكن تحقيق الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات من خلال تحقيق أبعاد التجديد الاستراتيجي؟"، وتم بيان ذلك من خلال الجدول رقم (8) التالي:

جدول 8: تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح الأبعاد الرئيسة للتجديد الاستراتيجي ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية

أبعاد التجديد الاستراتيجي	Beta	R	R2	T	مستوى المعنوية
بعد السياق	0.612	**0.500	0.25	3.011	0.003
بعد المحتوى	0.239	**0.490	0.240	2.940	0.004
بعد العملية	0.093	**0.439	0.193	1.153	0.250
معامل الارتباط في النموذج R	0.537				
معامل التحديد في النموذج R ²	0.288				
Adi R ²	0.280				
قيمة F المحسوبة F-Test	33.786				
درجات الحرية	250 - 3				
مستوي الدلالة الإحصائية	0.000				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لعينه عددها = 254 مفردة ** تشير إلى دلالة إحصائية عند (0.01)

ويتبين من الجدول (8) ما يلي:

○ النموذج المستخدم في اختبار تأثير التجديد الاستراتيجي على مستوى الاستدامة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات صالح ويمكن قبوله حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (33.79) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، ويؤكد على معنوية تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.

○ وقد بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.288) بما يؤشر أن كل تغير في الاستدامة التنظيمية يرجع إلى التجديد الاستراتيجي بأبعاده بما يعادل (28.8%)، ومراعاة للتحيز الممكن حدوثه تم حساب قيمة (Adj R²) (0.280) بما يعني أن (28%) من التغير في الاستدامة التنظيمية إجمالاً يعتمد على التجديد الاستراتيجي.

○ وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح أن لكل من بعدي السياق والمحتوى تأثير على الاستدامة التنظيمية، بينما تشير النتائج إلى عدم معنوية العلاقة بين بُعد العملية والاستدامة التنظيمية، ووفق قيمة بيتا التي تحدد الأهمية النسبية لتأثير المتغير تبين أن ترتيب تأثير المتغيرات الثلاث هو- بعد السياق (0.612)، بعد المحتوى (0.239)، بُعد العملية (0.093).

○ وفي ضوء ذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي إجمالاً وبين الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات، بما يفيد في قبول الفرض الأول بصورة جزئية لبعدي السياق والمحتوى، مع رفض فرض العدم بالنسبة لمتغير بُعد العملية والذي ينص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات.

– مدى وجود اختلاف في تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري)، بما يفيد في اختبار الفرض الثاني تم استخدام تحليل التباين (ANCOVA) وهو نوع من الضبط الإحصائي لقياس مدى وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود متغير أو أكثر، ومن أهم شروط تطبيق تحليل التباين (أن تكون العينات موضع المقارنة مستقلة، أن تكون العينات مسحوبة من مجتمعات ذات توزيعات طبيعية، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في حال العينات التي تزيد عن (30) مفردة⁽¹⁾ أن تكون تباينات المجتمعات متساوية بمعنى تجانس التباين بين المجتمعات، وأن تكون العلاقة بين متغير التباين والمتغير التابع خطية)، وتبين أن النتائج الخاصة بتأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية من خلال النوع البشري كانت على النحو التالي:

جدول 9: (المتوسط، الانحراف المعياري) للمتغير التابع الاستدامة التنظيمية حسب النوع

N	Std. Deviation	Mean	gender
208	0.610	4.09	ذكر
46	0.443	3.96	أنثى
254	0.571	3.98	Total

يتبين من جدول رقم (9) أن الاتجاه العام لآراء مفردات العينة حول الاستدامة التنظيمية يميل إلى القبول (79.6%) كما تبين وجود تباين بسيط في آراء الذكور (81.8%) والإناث (79.2%) حول الاستدامة التنظيمية وأن الاختلاف غير معنوي.

جدول 10: اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية

Levene's Test of Equality of Error Variances ^a			
Dependent Variable:			
Sig.	df2	df1	F
0.001	253	1	37.75

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

ويتبين من الجدول رقم (10) وجود تجانس بين عينة الذكور والإناث على مستوى تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت 37.75 وهي داله عند مستوى معنوية (0.001) وبهذا يتم التأكيد على أنه لا يوجد تباين بين عينة الذكور والإناث.

¹ - Montgomery, Douglas C. "Design and analysis of experiments" (8th Ed.). John Wiley & Sons, 2012.

جدول 11: تحليل التغيرات على مستوى النوع

Tests of Between-Subjects Effects					
Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
0.000	965.447	32.155	3	96.466 ^(a)	Corrected Model
0.000	1716.205	57.160	1	57.160	Intercept
0.056	3.671	0.122	1	0.122	gender
0.000	1697.112	56.524	1	56.524	com_1
0.003	6.825	0.227	1	0.227	gender * com_1
		0.033	250	11.557	Error
			254	4594.320	Total
			253	108.023	Corrected Total

(a). R Squared = .711 (Adjusted R Squared = .695)

يتبين من الجدول رقم (11) أن تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية من خلال النوع ذات دلالة معنوية، حيث إن قيمة (F) (6.825) عند مستوى معنوية (0.003) مما يشير إلى وجود تفاعل بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية وبذلك يتم قبول الشق الأول من الفرض الثاني والمرتببط بالنوع ويتم قبول وجود اختلاف في تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية باختلاف النوع.

وتبين أن النتائج الخاصة بتأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية من خلال تأثير المؤهل الدراسي كانت على النحو التالي:

جدول 12: (المتوسط، الانحراف المعياري) لمتغير الاستدامة التنظيمية وفق المؤهل الدراسي

N	Std. Deviation	Mean	المؤهل الدراسي
94	0.59	3.84	جامعي وفوق جامعي
70	0.47	3.92	فوق متوسط
30	0.61	4.07	متوسط
46	0.77	4.03	أقل من متوسط
14	0.49	3.86	أمي
254	0.58	3.95	Total

يتبين من جدول رقم (12) أن الاتجاه العام لآراء مفردات العينة حول الاستدامة التنظيمية يميل إلى القبول (79.6%) كما تبين وجود تباين بسيط في آراء فئات العينة وفق مؤهلهم الدراسي فكان للحاصلين على مؤهل جامعي وأعلى من الجامعي (76.8%) وللمؤهل فوق المتوسط (78.4%)، والمؤهل المتوسط (81.4%)، ولأقل من المتوسط (80.6%)، وبالنسبة للأميين بلغت نسبة التأثير على الاستدامة التنظيمية (77.2%) وبما يشير إلى أن اختلاف تأثيرهم غير معنوي.

جدول 13: اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية وفق المؤهل الدراسي

Levene's Test of Equality of Error Variances ^a			
Sig.	df2	df1	F
0.050	249	4	36.8

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

كما يتبين من الجدول رقم (15) وجود تجانس بين عينة الذكور والاناث على مستوى تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (37.75) وهي داله عند مستوى معنوية (0.050) وبهذا يتم التأكيد على ألا يوجد تباين بين عينة البحث وفق المؤهل الدراسي.

جدول 14: تحليل التباين على فئات المؤهل الدراسي

Tests of Between-Subjects Effects					
Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
0.000	563.13	19.246	6	96.231 ^(a)	Corrected Model
0.000	1550.93	59.843	3	59.843	Intercept
0.614	0.488	0.017	3	0.033	Qua
0.000	2311.431	85.801	3	85.801	com_1
0.050	3.074	0.037	3	0.075	Qua * com_1
		0.034	247	11.791	Error
			254	4594.320	Total
			253	108.023	Corrected Total

(a). R Squared = .799 (Adjusted R Squared = .776)

وتبين من الجدول رقم (14) أن تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية من خلال المؤهل الدراسي ذو دلالة معنوية، حيث إن قيمة (F) (3.074) عند مستوى معنوية (0.050) مما يشير إلى وجود تفاعل بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية وبذلك يتم قبول الشق الثاني من الفرض الثاني والمرتبط بالمؤهل الدراسي ويتم قبول وجود اختلاف في تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية باختلاف المؤهل الدراسي.

كما تبين أن النتائج الخاصة بتأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية من خلال تأثير المستوى الإداري كانت على النحو التالي:

جدول 15: (المتوسط، الانحراف المعياري) للمتغير التابع الاستدامة التنظيمية وفق المستوى الإداري

المستوى الإداري	Mean	Std. Deviation	N
مدير	3.82	1.03	32
أخصائي	3.94	0.78	96
مشرف	3.94	1.11	65
عامل فني	4.02	0.97	47
عامل عادي	3.72	0.88	14
Total	3.89	0.79	254

وتبين من جدول رقم (15) أن الاتجاه العام لآراء مفردات العينة حول الاستدامة التنظيمية يميل إلى القبول (77.8%) كما تبين وجود تباين بسيط في آراء فئات العينة وفق المستوى الإداري، حيث كان للمديرين (76.4%) وللأخصائيين (78.8%)، وللمشرفين (78.8%)، وللعاملين الفنيين (80.4%)، وبلغت نسبة التأثير على الاستدامة التنظيمية بالنسبة للعاملين العاديين (74.4%) وبما يشير إلى أن اختلاف تأثيرهم غير معنوي.

جدول 16: اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية وفق المستوى الإداري

Levene's Test of Equality of Error Variances ^a			
Sig.	df2	df1	F
0.0029	249	4	33.320

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

وقد تبين من الجدول رقم (16) وجود تجانس بين فئات المستوى الإداري وتأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية وهذا ما توضحه قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (33.320) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.0029) وبهذا يتم التأكيد على أنه لا يوجد تباين بين عينة البحث وفق المستوى الإداري.

جدول 17: تحليل التباين وفق المستوى الإداري

Tests of Between-Subjects Effects					
Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
0.000	543.51	19.24	6	97.19 ^(a)	Corrected Model
0.000	1782.11	68.41	3	68.41	Intercept
0.411	1.13	0.038	3	0.077	Adm.I
0.000	2581.04	95.52	3	95.52	com_1
0.0230	7.350	0.032	3	0.07	Adm.I * com_1
		0.034	247	11.84	Error
			254	3594.32	Total
			253	108.03	Corrected Total

(a). R Squared = .881 (Adjusted R Squared = .854)

وأخيراً تبين من الجدول رقم (17) أن تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية من خلال المستوى الإداري ذو دلالة معنوية، حيث أن قيمة (F) (7.350) عند مستوى معنوية (0.0230) مما يشير إلى وجود تفاعل بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية وبذلك يتم قبول الشق الثالث من الفرض الثاني والمرتبط بالمستوى الإداري ويتم قبول وجود اختلاف في تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية باختلاف المستوى الإداري.

وفي ضوء ما تقدم يتم قبول الفرض الثاني إجمالاً- والتأكيد على أن تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية يختلف باختلاف كل من النوع البشري ومستوى التعليم والمستوى الإداري.

– ولقياس مدى وجود اختلاف ذو دلالة معنوية بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) حول توافر كل من التجديد الاستراتيجي وأبعاد الاستدامة التنظيمية. يتم تناول كل منهما على النحو التالي:

○ مدى وجود اختلاف بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) حول توافر التجديد الاستراتيجي وبيان معنوية ذلك الاختلاف إن وجد:

تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي، تحليل مان ويتني، اختبار كروسكال واليزر وأمكن التوصل من خلال الجداول رقم (18، 19، 20) إلى:

جدول 18: الاختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً للنوع

الدلالة الإحصائية	نتائج اختبار Mann-Whitney			المتوسط الحسابي		الأبعاد
	مستوى المعنوية	درجات الحرية	قيمة مان ويتني	أنثى	ذكر	
غير معنوية	0.118	254	4083.50	4.05	4.11	بعد المحتوى
غير معنوية	0.52	254	3917.50	4.08	4.20	إجراءات التجديد الاستغلالي
غير معنوية	0.344	254	4363.50	7.07	4.02	إجراءات التجديد الاستكشافي
غير معنوية	0.582	254	4538.00	4.06	4.09	بعد السياق
غير معنوية	0.695	254	4612.50	4.08	4.012	الإجراءات الداخلية
غير معنوية	0.643	254	4579.00	4.04	4.06	الإجراءات الخارجية
غير معنوية	0.225	254	4246.00	3.88	4.07	بعد العملية
غير معنوية	0.297	254	4315.50	3.96	4.09	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول 19: الاختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً للمؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	نتائج اختبار Kruskal Wallis				المتوسط الحسابي			جامعي فما فوق	الأبعاد
	مستوى المعنوية	درجات الحرية	كروسكال واليز	أمي	أقل من متوسط	متوسط	فوق متوسط		
غير معنوية	0.403	254	4.026	4.16	4.07	4.20	4.08	4.08	بعد المحتوى
غير معنوية	0.752	254	1.912	4.21	4.15	4.23	4.14	4.16	التجديد الاستغلالي
غير معنوية	0.280	254	5.071	4.11	3.98	4.17	4.02	4.01	التجديد الاستكشافي
غير معنوية	0.453	254	3.668	3.87	4.11	4.13	4.07	3.99	بعد السياق
غير معنوية	0.857	254	1.328	3.98	4.12	4.11	4.10	4.02	الإجراءات الداخلية
غير معنوية	0.245	254	5.445	3.76	4.10	4.14	4.04	3.95	الإجراءات الخارجية
غير معنوية	0.718	254	2.095	3.87	4.03	4.17	4.00	4.04	بعد العملية
غير معنوية	0.654	254	2.448	4.01	4.07	4.17	4.06	4.04	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (20) الاختلافات بين العاملين بشأن توافر أبعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً للمستوى الإداري

الدلالة الإحصائية	نتائج اختبار Kruskal Wallis				المتوسط الحسابي				الأبعاد
	مستوى المعنوية	درجات الحرية	كروسكال واليز	عامل عادي	عامل فتي	مشرف	أخصائي	مدير	
غير معنوية	0.63	254	2.47	3.9	4.2	4.1	4.11	4.09	بعد المحتوى
غير معنوية	0.63	254	2.57	3.9	4.3	4.2	4.18	4.13	التجديد الاستغلالي
غير معنوية	0.93	254	0.89	3.9	4.1	4.1	4.04	4.04	التجديد الاستكشافي
غير معنوية	0.07	254	8.79	3.7	4.2	4.2	4.00	4.03	بعد السياق
غير معنوية	0.09	254	8.14	3.9	4.2	4.2	3.99	4.08	الإجراءات الداخلية
غير معنوية	0.07	254	9.98	3.57	4.15	4.1	4.00	3.97	الإجراءات الخارجية
غير معنوية	0.219	254	5.75	3.59	4.11	4.0	4.07	4.02	بعد العملية
غير معنوية	0.447	254	3.71	3.8	4.22	4.07	4.07	4.05	الإجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من البيانات الموضحة أنه لا يوجد اختلاف دال حول التجديد الاستراتيجي بين العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) ولذا يتم رفض الفرض الثالث فيما يتعلق بالتجديد الاستراتيجي.

ولبيان مدى وجود اختلاف بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف الخصائص الشخصية للعاملين (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) حول توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية وبيان معنوية ذلك

الاختلاف إن وجد، فقد تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي، تحليل مان ويتني، اختبار كروسكال واليز وأمكن التوصل من خلال الجداول رقم (21، 22، 23) إلى:

جدول 21: الاختلافات بين العاملين بشأن تو افر أبعاد الاستدامة التنظيمية وفقاً للنوع

الدلالة الإحصائية	نتائج اختبار Mann-Whitney			المتوسط الحسابي		الأبعاد
	مستوى المعنوية	درجات الحرية	مان ويتني	أنثى	ذكر	
غير معنوية	0.949	254	4755.50	3.92	3.98	الاستدامة الاقتصادية
غير معنوية	0.944	254	4752.50	3.95	3.95	الاستدامة البيئية
غير معنوية	0.786	254	4662.50	3.86	3.89	الاستدامة الاجتماعية
غير معنوية	0.797	254	4668.00	3.91	3.93	الاجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول 22: الاختلافات بين العاملين بشأن تو افر أبعاد الاستدامة التنظيمية وفقاً للمؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	اختبار Kruskal Wallis				المتوسط الحسابي			الأبعاد	
	مستوى المعنوية	درجات الحرية	كروسكال واليز	أقل من متوسط	متوسط	فوق متوسط	جامعي فيما فوق		
غير معنوية	0.397	254	4.068	3.93	4.00	4.11	3.96	3.92	الاستدامة الاقتصادية
غير معنوية	0.215	254	5.795	3.88	4.09	4.09	3.95	3.84	الاستدامة البيئية
غير معنوية	0.226	254	5.661	3.79	4.01	4.02	3.89	3.79	الاستدامة الاجتماعية
غير معنوية	0.236	254	5.541	3.86	4.03	4.07	3.92	3.84	الاجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول 23: الاختلافات بين العاملين بشأن تو افر أبعاد الاستدامة التنظيمية وفقاً للمستوى الإداري

الدلالة الإحصائية	اختبار Kruskal Wallis				المتوسط الحسابي				الأبعاد
	مستوى المعنوية	درجات الحرية	كروسكال واليز	عامل عادي	عامل فني	مشرف	أخصائي	مدير	
غير معنوية	0.685	254	2.277	3.74	4.02	3.99	3.99	3.88	الاستدامة الاقتصادية
غير معنوية	0.323	254	4.665	3.78	4.06	3.96	3.95	3.83	الاستدامة البيئية
غير معنوية	0.321	254	4.686	3.67	4.00	3.89	3.90	3.78	الاستدامة الاجتماعية
غير معنوية	0.271	254	5.162	3.72	4.02	3.94	3.94	3.82	الاجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من البيانات الموضحة أنه لا يوجد اختلاف دال حول الاستدامة التنظيمية بين العاملين بقطاع الصناعات الكيماوية بمدينة السادات باختلاف (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) ولذا يتم رفض الفرض الثالث فيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية، وبذلك يتقرر رفض الفرض الثالث بصورة إجمالية ليتبين أن الاختلافات بصورة عامة غير معنوية ويوجد تجانس في العينة ويجب عدم وضع فروق بين العاملين فيما يخص كل من توصيات التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية كل على حدة وهذا يعتبر شرطاً من شروط

استخدام تحليل (ANCOVA)، ولزم الإشارة هنا إلى ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الفرض الثاني، حيث تبين أن تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية يختلف باختلاف كل من النوع والمؤهل العلمي والمستوى الإداري، وهذا يفيد في التأكيد على أن المتغيرات الثلاث (النوع/ المؤهل العلمي/ المستوى الإداري) تُظهر أو تشير إلى أن التجديد الاستراتيجي ذو قيمة مؤثرة على الاستدامة التنظيمية.

(11) النتائج والتوصيات

(1-11) النتائج

في ضوء مناقشة التحليل الإحصائي لبيانات الفرضيات الثلاثة محل البحث تبين ما يلي:

– فيما يتعلق بأبعاد التجديد الاستراتيجي تبين أن إجمالي حالة توافر التجديد الاستراتيجي بصورة عامه لشركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات (80.5%)، ولكل بُعد فرعي على حدة تبين أن حالة توافر السياق التنظيمي تبلغ (80.8%)، يلما حالة توافر محتوى التجديد والذي يبلغ (80.6%)، وأخيرا يتوافر بُعد العملية بنسبة (79.5%)، وهذا يتفق مع ما توصل إليه (Khan et al. (2021) في أن السياق التنظيمي هو الأكثر توافراً ولكنهم اختلفوا في أن بُعد محتوى التجديد هو الذي يليه وأخرهم محتوى العملية، ويتفق البحث مع (Schmitt et al.(2016) والذين أكدوا على أن السياق التنظيمي هو الأعلى توافراً، ولكنهم اختلفوا في أن الذي يليه بُعد العملية، وهذا يختلف مع (Shin and Pérez (2020) والذي يرى بأن بُعد العملية في الصناعات سريعة التغير هو الأكثر توافراً يليه محتوى التجديد وأخيرا السياق التنظيمي، كما تختلف نتائج البحث عن نتائج من يرون بُعد محتوى التجديد هو الأكثر توافراً يليه بُعد العملية وأخرهم السياق التنظيمي أن (Shah et al., 2020; Henning and Yakob, 2021)، ويختلف مع من يهتم ببعد محتوى التجديد دون الاهتمام ببعد السياق التنظيمي وبُعد العملية (Au and Chung, 2018).

– فيما يتعلق بأبعاد الاستدامة التنظيمية تبين أن إجمالي حالة توافر الاستدامة التنظيمية بصورة عامه لشركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات (78.7%)، ولكل بُعد فرعي على حدة يتبين أن حالة توافر الاستدامة الاقتصادية تبلغ (79%)، يلما حالة توافر بُعد الاستدامة الاجتماعية (79%)، وأخيرا يتوافر بُعد الاستدامة البيئية (78%)، وهذا يتفق مع ما توصل إليه كل من (Zieba et al. (2022) وأبو خشبه (2022) والذين أكدوا على أن الاستدامة الاقتصادية هي الأعلى توافراً، يلما بُعد الاستدامة الاجتماعية من أجل تحقيق الاستدامة البيئية، بينما يرى كل من (Kristin et al. (2019) أن الذي يلي الاستدامة الاقتصادية هو بُعد الاستدامة البيئية، وتتفق الدراسة مع ما يراه غالب الدراسات في أن بُعد البيئي هو آخر الأبعاد توافراً، كما تختلف الدراسة مع كل من (Baumgartner and Ebner (2010) في أن بُعد الاستدامة الاجتماعية هو الأعلى توافراً يليه الاستدامة البيئية باعتبارهما أساس تحقق الاستدامة الاقتصادية وتختلف الدراسة مع من يرون أن بُعد الاستدامة البيئية هو الأعلى توافراً يليه الاستدامة الاجتماعية باعتبارهما أساس تحقق الاستدامة الاقتصادية (سلطان، 2019:2021; Haque, 2021; Kaipainen & Aarikka, 2022).

- تم التأكيد على أن كلاً من النوع البشري ومستوى التعليم والمستوى الإداري لهم دور جوهري يؤدي لزيادة تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية وهذا يتم قبول النموذج الذي تبناه الباحث بصفة عامة.
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين متغير التجديد الاستراتيجي بشكل إجمالي ومتغير الاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي، وأشارت نتائج البحث إلى أن (53.4%) من قدرة شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات على تحقيق الاستدامة التنظيمية يرجع إلى التجديد الاستراتيجي، كما يتبين أن التجديد الاستراتيجي يؤثر بدرجة أكبر على الأبعاد الفرعية للاستدامة التنظيمية بدرجات متفاوتة حيث يبلغ (69.2%) للاستدامة الاقتصادية، (49.3%) للاستدامة الاجتماعية، و(41.4%) للاستدامة البيئية.
- بالدراسة التفصيلية لأبعاد التجديد الاستراتيجي كل على حدة يتبين أنه توجد علاقة ارتباط طردية معنوية متوسطة بين كل من بعد المحتوى وبعد السياق وبين الاستدامة التنظيمية والتي بلغت قيمتهم على التوالي (0.490)، (0.500)، بينما كانت علاقة الارتباط بين بعد العملية ومتغير الاستدامة التنظيمية غير معنوية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.439) بمستوى معنوية (0.250).
- تبين وجود علاقة ارتباط طردية معنوية متوسطة بين إجراءات التجديد الاستكشافي وبين الاستدامة التنظيمية والتي بلغت قيمتها (0.525) عند مستوى معنوية (0.01)، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية معنوية متوسطة بين الإجراءات الداخلية وبين الاستدامة التنظيمية والتي بلغت قيمتها (0.446) عند مستوى معنوية (0.05).
- تبين أن الذكور تهتم بعهد العملية بدرجة أكبر من الإناث، بينما كان بعد الإجراءات الخارجية (أحد الأبعاد الفرعية لبعدها السياق) في صالح فئة الإناث، رغم أن تلك الاختلافات غير جوهري إلا أنه يمكن استغلالها لتحسين الاستدامة.
- تبين أن حالة التجديد الاستراتيجي لا تختلف باختلاف النوع وكلاهما يميل لعملية التجديد، وذلك وفق ما تبين من أن الاختلاف بصورة إجمالية حول التجديد الاستراتيجي وكذلك لكل بُعد فرعي وفقاً للنوع غير دالة إحصائياً، وهذا يشير إلى أن كافة ما يتم لكلا النوعين واحد ولا يستوجب التمييز بينهما في توجيهها (ذكور/ إناث) نحو التجديد الاستراتيجي.
- رغم أنه تبين أن أصحاب الدرجة العلمية الأعلى (جامعي أو أعلى) أكثر ميلاً للتجديد بما لديهم من رصيد معرفي بالقدر الذي يسهم في تحقيق التجديد الاستراتيجي، إلا أنه تبين أن الاختلاف حول الميل للتجديد وفق مستوى التعليم غير دال إحصائياً، بما يفيد أنه توجد حالة تفهم ووعي من جميع فئات التعليم لأهمية وضروة التجديد الاستراتيجي، وبالتالي لا يمكن اغفال أن الأكثر تعليماً هم الأكثر ميلاً للتجديد من غيرهم خاصة في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية.
- تبين أن الاختلاف حول الاستدامة التنظيمية وفقاً لكل من (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الإداري) غير دال إحصائياً، بما يفيد في أن الجميع لديهم الرغبة والقابلية لتبني منهج الاستدامة التنظيمية لما لها من

دور حيوي في تقليل مخاطر العمل وتعزيز زيادة فرص النمو للشركات التي يعملون بها بشكل إجمالي، وكذلك كانت الاختلافات بين الأبعاد غير دالة إحصائياً والتي تمثلت في الاستدامة التنظيمية والاقتصادية، وهذا يحقق شرط التجانس الذي يتطلبه تحليل التغيير.

– ويتبين من خلال دراسة حالة الاختلاف في تأثير التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية أن التأثير يختلف بصورة جوهرية وفق مستوى التعليم وتحديداً كانت الفئة الأكثر تعليماً هي الأكثر ميلاً للتجديد وتأثيرها على الاستدامة أكثر وكذلك كان العاملون في المستوى الإداري الأعلى وكذا الأخصائيون والعاملون الفنيون أكثر ميلاً نحو التجديد وتأثيرهم على الاستدامة ذات دلالة معنوية.

(2-11) التوصيات

توافقاً مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث يقترح الباحث عدد من التوصيات والتي يمكن استثمارها لتحسين حالة الاستدامة التنظيمية بشركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات، وقد تم وضعها في شكل خطة عمل تنفيذية تمثل أبعادها في محتويات الجدول رقم (26) التالي:

جدول 24: الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

م	التوصية	متطلبات وإجراء التنفيذ	جهة التنفيذ	الإطار الزمني	المتابعة
1	الاهتمام بعمليات التخطيط وتطوير الجودة والتحسين المستمر في الشركة	<ul style="list-style-type: none"> وضع أهداف طموحة ومراجعتها باستمرار وتحديد الأولويات تبني الأساليب الوقائية لتقليل المشكلات الإيمان وعدم انتظار حدوثها ثم معالجتها اعداد دليل واضح حول سياسات وأهداف التجديد الاستراتيجي في الشركة 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية إدارة الجودة 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> قيام الإدارة العليا بإعادة النظر بصورة مستمرة في الخطط والأهداف الموضوعية قيام الإدارة العليا بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع مديري الإدارات بالشركة لتطوير الخطة
2	دمج الاتجاهات الحديثة للتجديد الاستراتيجي ضمن خطط واستراتيجيات الشركة	<ul style="list-style-type: none"> أن تبني الشركة الآليات والمنهجيات الحديثة في مجال التجديد الاستراتيجي أن تكون الخطة الاستراتيجية للشركة من أهم أولوياتها الاهتمام بتحسين الجودة 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا إدارة الجودة 	خلال عام 2023 وبشكل سنوي	<ul style="list-style-type: none"> إعادة النظر بصفة مستمرة في خطط واستراتيجيات الشركة بما يتناسب مع التغيير في السياسات والإجراءات التأكد من التحسين المستمر في الخطط والأهداف
3	ضرورة توعية الإدارة العليا والمديرين بالمزايا التي يمكن أن يحصل عليها من العمل والشركة	<ul style="list-style-type: none"> وجود مناخ ديمقراطي يشجع على تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة التشجيع على تقبل هذه المبادرة والمشاركة في تبنيها وبعد ذلك تطويرها 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد البشرية إدارة الجودة 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> عمل لقاءات مفتوحة يكون من شأنها تعميق روح العلاقات المباشرة والإيجابية بين العاملين
4	عقد ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية حول تطبيق مفهوم التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> إتاحة الفرصة للعاملين لتطوير أنفسهم وتحسين مستواهم الوظيفي الاستعانة بخبراء متخصصين في تطبيق الاستدامة التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد البشرية 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> تقييم مستوى جودة المنتجات باستمرار، تقييم أداء العاملين استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة بشكل مستمر
5	توفير التقنيات الحديثة والتجهيزات والبرامج اللازمة لتطبيق برامج التجديد الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لتحديد وقياس وتحليل وتحسين ورقابة العمليات وجود نظام يوفر أدوات تدريب فعالة للموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة تكنولوجيا المعلومات 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> وجود نظام يوفر عملية اتصال فعالة وجود نظام فعال للرقابة والتحكم
6	قياس مستوى رضا العملاء ومقترحاتهم ووجهة نظرهم في المنتج المقدم لهم	<ul style="list-style-type: none"> التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء والعمل على استمرارية التحسين للعمليات بما يتوافق مع احتياجاتهم وتوقعاتهم عمل قائمة استقصاء لقياس رضا العملاء عن منتجات الشركة 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة علاقات العملاء 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بصندوق الشكاوى والمقترحات فحص مشاكل العملاء باستمرار قياس مدى رضاهم عن المنتجات المقدمة لهم
7	تحفيز الموظفين تجاه إتباع منهجية التجديد الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> إدخال تعديلات على ثقافة العاملين تعزيز وتسهيل عملية تبادل الخبرات بين الموظفين عمل دورات تدريبية للعاملين لفهم وتطبيق منهجية التجديد الاستراتيجي 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> الإبتعاد عن خلق روح المنافسة الفردية عمل لقاءات مفتوحة تتبع إشاعة روح العمل الجماعي بين الموظفين

تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية

م	التوصية	متطلبات وإجراء التنفيذ	جهة التنفيذ	الإطار الزمني	المتابعة
8	توفير بنية تحتية تنظيمية فعالة لدعم وتطبيق الاستدامة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> وجود هيكل تنظيمي من يتواءم مع التغيرات في بيئة العمل أن يستجيب الهيكل التنظيمي للتغير المتنامي في بيئة العمل 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد البشرية 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> إعادة النظر بصفة مستمرة في الهيكل التنظيمي للشركة بما يتناسب مع التغير في المناصب والمسئوليات الوظيفية.
9	ضرورة توفير المتطلبات المالية التي تساعد على التجديد الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد مخصصات مالية خاصة بتحسين الجودة ضمن الموازنة السنوية للشركة 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الشؤون المالية 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> قيام الإدارة العليا بتوفير المخصصات المالية اللازمة لتطبيق التجديد الاستراتيجي
10	ضرورة إحاطة العاملين في الشركات وجميع المستويات الإدارية بالتجديد الاستراتيجي وتنمية الاستدامة التنظيمية لما لها من أهمية في تحقيق أهداف الشركات محل الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> جعل بيئة العمل أكثر ملائمة من خلال الدعم المستمر لبرامج تولد الأفكار والتحقق من مفاهيم الفرض المبتكرة التي تتعلق باتجاهات الاستدامة ومخاطرها وفرصها 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا الإدارة الوسطى من خلال مراكز تنمية قدرات العاملين 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> التكيز على الأنشطة التي من شأنها الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين
11	ضرورة سعي الشركات نحو تحقيق الجودة البيئية	<ul style="list-style-type: none"> استخدام المواد الخام ذات التأثير البيئي المنخفض استخدام مصادر الطاقة المتجددة. إعادة تدوير المخلفات 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا إدارة السلامة والصحة المهنية 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بالتشريعات والمعاهدات المتعلقة بالحفاظ على البيئة التزام الشركة التام للقوانين والأنظمة البيئية
12	توظيف العلاقة بين الاستدامة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي والاستفادة منها في وضع وتنفيذ أهداف الشركة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> التكيز على الإجراءات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف المرجوة للشركة 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا الإدارة الوسطى 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> حث العاملين بأقسام الشركة على المشاركة الفاعلة في اقتراح الأنشطة الداعمة للتجديد الاستراتيجي
13	توفير بيئة عمل آمنة ومهيمات الوفاية الشخصية خلال ساعات العمل والحد والتمعن من الحوادث وأية ملوثات بيئية قد تضر بالعاملين والمنشأة والموارد الطبيعية المحيطة	<ul style="list-style-type: none"> الاهتمام بتوفير مهيمات الوفاية الشخصية للعاملين تدريب العاملين على تفادي مخاطر العمل 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا إدارة السلامة والصحة المهنية 	خلال عام 2023 وبشكل دوري	<ul style="list-style-type: none"> تكوين جهاز وظيفي مسؤول عن إدارة السلامة والصحة المهنية الكشف الطبي الدوري والكشف الطبي الإبتدائي قبل التعيين

(12) مقترحات بحوث ودراسات مستقبلية

1. التجديد الاستراتيجي ودوره في تحسين الاستدامة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.
 2. دور التجديد الاستراتيجي في التغلب على حالات الصمت الاستراتيجي.
 3. دور التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط بين التعلم الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية.
 4. أثر التجديد الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.
- دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم الاستدامة التنظيمية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو خشبه، محمد (2022). أثر ممارسات الاستدامة على الأداء المستدام لسلسلة التوريد، الدور الوسيط لممارسات تقليل الفاقد وابتكار العملية، دراسة تطبيقية على عينة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في محافظة الإسكندرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 59 (6)، 1-30.
- أبو عكر، فايق (2020). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة ميدانية على المنشآت التجارية العاملة في مجال الاستيراد والتصدير في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشمري، أحمد عبد الله والزيادي، سحر عباس (2018). العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للذكاء التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك تليكوم للاتصالات المتنقلة، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، العراق، 26 (7)، 127-157.
- الصرايرة، دلال عقيل (2021). التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 8 (5)، 1-18.
- الطائي، يوسف حجيم والعلي، علي حميد والذبحاوي، عامر عبد كريم (2016). التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة: بحث تطبيقي لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق ، 18(3)، 6-22.
- العاني، آلاء عبد الموجود وعبد الله، نور الدين (2021). تحليل واقع ممارسات الاستدامة المنظمة في المنظمات الصناعية العراقية: دراسة مقارنة بين معاونيه السمنت الشمالية والشركة العامة لكبريت المشراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت، 17 (55)، 315-341.
- القريناوي، علاء الدين موسى (2021). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حول مؤسسات التمويل الصغير الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل- جامعة الأقصى، غزة.
- المواجدة، أسيل (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الالكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المواجدة، مفيد عودة الله (2021). دور ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في وزارة التربية العراقية، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 43 (4)، 218-243.

- ثابت، وائل محمد (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58 (6)، 104-73.
- الحدراوي، رافد و الذبحاوي، عامر و الزبيدي، حيدر (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية، دراسة استطلاعية في معمل أسمنت النجف الأشرف، كلية الآداب- جامعة الكوفة 43 (1)، 18-1.
- سلطان، أشرف فؤاد (2019). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 1 (56)، 41-1.
- سليمان، حنان حسن (2020). تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، كلية تربية – جامعة السويس، 28 (1)، 519-471.
- عباس، قصي رزوقي (2016). دور التغذية العكسية للأداء المصري في تحديد مسارات التجديد الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية للمصارف الأهلية في المحافظات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12(49)، 203-165.
- عبد المنعم، مصطفى محمد و رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2020). أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة- جامعة عين شمس، (3)، 150-129.
- عبد الوهاب، محمود (2020). دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية، دراسة حالة في مقر وزارة النقل العراقية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، 18 (72)، 40-19.
- عفيف، سهام (2018). أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي، دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي بألم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- عمر، إيمان موفق و الجنابي، سيف محمد و العيساوي، هادي مران (2020). دور التجديد الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، مجلة تنمية الافدين، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، 39 (127)، 144-123.
- عواد، منال (2020). 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.
- عوديش، جيمس يوحنا و صالح، سامي فريق (2020). دور وظائف إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز استراتيجية المحيط الأزرق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 8 (1)، 145-129.

عيد، أيمن عادل (2020). البحث العلمي "مدخل تطبيقي"، الطبعة الثانية، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر.

كاظم، صادق جبار وعبيد، علي جاسم & الكلابي، أمير نعمة . (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر، دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، العراق. 10 (33)، 293-312.

محمود، ناجي ومهدى، مهدى (2019). أنواع اليقظة الاستراتيجية مدخلاً للتجديد الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية. جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (47)، 1-18.

المشهداني، سناء و الزبيدي، غني (2020). دور ممارسات القيادة التحولية في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي في وزارة التربية العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، 16 (52)، 2018-244.

مليحة، محمود فايز (2016). 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.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abed, N. B. and Saeed, H. K. (2021). The organizational trust and its impact on the Constituents of strategic renewal an analytical study of a sample of workers in oil products distribution company Baghdad. *Journal of Baghdad College of Economic sciences University*, (64).
- Al-Shawaf, A. (2021). The Impact of Marketing Knowledge on the Paths of Strategic Renewal: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample in the State Oil Marketing Organization (SOMO), *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17 (56 part 1).
- Al-Taie, A. H. and Al-Tamimi, N. J. (2021). The Role of Ambidextrous Leadership behaviors on Strategic Renewal. *Baghdad College of Economic Sciences University Journal (BCESUJ)*, 66(10), 43-69.
- Amjad, F., A., & Zia-UR-Rehman, W., & Baig, S. A., & Hashim, M., Khan, A. and 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.

- Au, K., & Han, S. and Chung, H. M. (2018). The impact of sociocultural context on strategic renewal: A twenty-six nation analysis of family firms, *Cross Cultural & Strategic Management, Journal of Strategic Management*. 25 (4), 604-627.
- Batool, F., & Mohammad, J. and 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*, (44),53-63.
- Batool, F., & Mohammad, J., & Awang Siti, R. and Ahmad, T. (2022). The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: the mediating role of creativity, Emerald Publishing Limited, *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0785>.
- Baumgartner, R. and Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels, *research gate, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment Sust*,18 (2), 76-89.
- Begon~a Lloria & Marta Peris-Ortiz and Valencia, Spain (2014) Knowledge creation. The ongoing search for strategic renewal, *Emerald Group Publishing imited, Industrial Management & Data Systems*, 114 (7), 1022-1035
- Bekele, A. (2013). *Assessment of food retail business sustainability: The case of Konsum Värmland*, Master's thesis, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences.
- Bentadjine, I. and Younes Bouacida, R. (2020). Towards Developing Organizational Sustainability by Managerial Leadership Behaviors: Literature Review. *Arsad Journal for Economic and Administrative Studies* 3(3), 141-157.
- Christofi, A., & Christofi, P. and Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices, *Emerald Group Publishing Limited, Management Research Review*, 35 (2) 157-172.
- Dwivedi, P., & Chaturvedi, V. and Vashist, J. K. (2021). Innovation for organizational sustainability: the role of HR practices and theories, *Emerald Publishing Limited International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2859>.
- Floyd, S. and Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.

- Gauthier, J. and Zhang, Z. (2020) Green knowledge management and strategic renewal: a discursive perspective on corporate sustainability, Emerald Publishing Limited, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69 (8), 1797-1811.
- Haque, A. (2021). The COVID-19 pandemic and the role of responsible leadership in health care: thinking beyond employee well-being and organisational sustainability, Emerald Publishing Limited, *Leadership in Health Services*, 34 (1), 52-68.
- Henning, M. and Yakob, R.(2021). The impact of foreign firm ownership on local renewal activities, Emerald Publishing Limited, *Multinational Business Review*, 30 (3), 434-452.
- Humaidan, S.A. and Sabatier, V. (2017). Strategic renewal in times of environmental scarcity: the mediating role of technology in business model eution, *Journal of Organization Change Management*, 30 (1), 106-120.
- Järvi, K. and Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal, Emerald Publishing Limited, *Employee Relations, The International Journal*, (42) 1, 75-89.
- Kaipainen, J. (2020). *Strategic Renewal Process Towards Sustainability – An Ecosystem Approach*, Strategic Renewal Process Towards Sustainability – An Ecosystem Approach, Master of Science Thesis Tampere University Master’s Degree Programme in Industrial Engineering and Management.
- Kaipainen, J. and Aarikka, L. (2022). *How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies*. Business Strategy and the Environment, 31(5), 1947–1963.
- Khan, S. H., & Majid, A., and Yasir, M. (2020). Strategic renewal of SMEs: the impact of social capital, strategic agility and absorptive capacity, Emerald Publishing Limited, *Management Decision*, 59 (8), 1877-1894.
- Khan, S.H., & Majid, A., & Yasir, M., & Javed, A. and Shah, H.A. (2021). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17 (2) 227-245.
- Knoepfel, I. (2001). Dow Jones sustainability group index, A global benchmark for corporate sustainability, *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 6-15.

- Eschenfelder, K. R., & Kalpana, S., & Rachel, D. W., & Dorothea, S. & Mei, Z. and Allison L. (2019). A nine dimensional framework for digital cultural heritage organizational sustainability, A content analysis of the LIS literature (2000–2015), *Emerald Publishing Limited, Online Information Review*. 43 (2), 182-196.
- Kwee, Z. (2011). The influence of top management teams corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, Strategic Direction, *Emerald Group Publishing Limited*, 27(11), 1907-2004.
- Linnenluecke, M. K., and Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Lozano, R. (2015). *A holistic perspective on corporate sustainability drivers. Corporate social responsibility and environmental management*, John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, 22(1), 32-44.
- Luu, T. D. (2022). Non-family employee strategic renewal in family firms, the transformational leadership role of family board members and psychological ownership, *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2021-0151> , 1-31
- 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.
- Monteiro, D., & Chaves, F. and Vitor, J. (2020). Entrepreneurial-oriented strategic renewal in a Brazilian SME: a case study, Emerald Publishing Limited, *Journal of Small Business and Enterprise Development* . (27) 2, 219-236.
- Oliveira, C. and Augusto, F. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition from Organizational Competences; *International Review of Management and Business Research* . 2 Issue.4, 962-979.
- Omaer, A. A. and Ibraheem, A. H. (2021). The impact Of Core Competencies in Achieving Strategic Renewal-A Field Research in The General Company for Food Products. AL-Anbar University, *journal of Economic and Administration Sciences*, 13(4), 459-477.
- Riviere, M., & Suder, G. and Bass, A. E. (2018). Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective, *International Business Review*, 27(1), 66-77.
- Schmitt, A., & Raisch, S. and berda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.

- Schmitt, A., & Raisch, S. and Henk, b. (2016). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges, *International Journal of Management Reviews*, 20, 81–98.
- Shah, H.A.,& Yasir, M.,& Majid, A.& Yasir, M. and Javed, A. (2020). Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal: A moderated mediation model", *Management Decision, Euro-American Association of Economic Development*, 58 (2), 376-392.
- Shin, K. and Pérez, L. (2020). Knowledge acquisition efficiency, strategic renewal frequency and firm performance in high velocity environments. *Journal of Knowledge Management*, 24 (9), 2035-2055.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding concepts and applications*, Washington DC: American Psychological Association, ISBN 978-1591470939.
- Wales, T. (2013). Organizational sustainability, What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies*, 1(1), 38-49.
- Worch, H.& Kabinga, M.& Eberhard, A. and Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms, *European Business Review*, 24 (5), 444-464.
- Zieba, M.& Durst, S. and Hinteregger, C. (2022). The impact of knowledge risk management on sustainability, Emerald Publishing Limited. *Journal of Knowledge Management*, 26 (11), 234-258.

The impact of strategic renewal on achieving organizational sustainability "An applied study on the chemical industry companies in Sadat City"

Dr. Ayman Adel Eid

Abstract

The research is concerned with characterizing strategic renewal and organizational sustainability, in addition to determining the type and strength of the relationship between strategic renewal and organizational sustainability and indicating the extent to which it is possible to distinguish between chemical industry companies based on strategic renewal and organizational sustainability of chemical industry companies in Sadat City.

It was found that organizational sustainability is high at the aggregate level. It also showed that there were no significant differences about strategic renewal and organizational sustainability according to personal data, and the results revealed the existence of a direct and significant relationship between strategic renewal and organizational sustainability, in addition to that the impact of strategic renewal and organizational sustainability in the chemical industry sector in Sadat City varies according to gender, level of education and administrative level.

Keywords

Strategic Renewal, Organizational Sustainability, chemical industry.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

عيد، أيمن عادل (2023). تأثير التجديد الاستراتيجي على تحقيق الاستدامة التنظيمية "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكيماويات بمدينة السادات". مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 60(1)، 219-266.