



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## بحث بعنوان

# المعمارية الاستراتيجية ودورها في الاستدامة التنظيمية

(دراسة تطبيقية في دائرة صحة كربلاء)

بحث تقدم به الطالبين

مصطفى مزاق مزهس

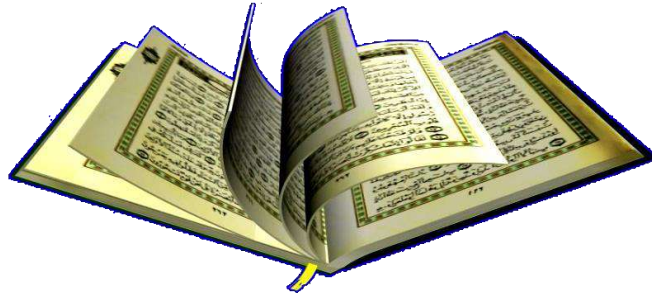
نور الدين قاسم عبيد

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

أشرفه

د. هففاء تركي حماد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



(وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴿١٤﴾)

سُورَةُ الْقَصَصِ (الْعَظِيمِ)  
ص ٢١٤ - ٢١٥

(سورة القصص - الآية 14)

## الاهداء

إلى كل من ينكبذ عناء قراءته ..

سواء لتقييمه او لنقده او لزيادة علمه أو لإشباع فضوله ..

## الشكر والتقدير

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامثاله

انطلاقاً من قول النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم

أقدم بالشكر الجزيل لوالدي العزيزين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال  
الدراسة الجامعية والبحث.

كما أقدم بالشكر الجزيل لمن شرفني بالإشراف على مذكرة ختني، الأستاذة مرشفاء تركي عايز

التي ساهبت بشكل كبير في استكمال وإتمام هذا العمل .

كما لا أنسى أن أشكر جميع أساتذة قسم إدارة الأعمال الذين قدموا لنا يد المساعدة

كما أقدم بخزير الشكر والتقدير لكل زملاء والأساتذة الذين تعلمنا على أيديهم واخذنا منهم

الكثير ..

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
ح	المستخلص
1	المقدمة
4-2	المبحث الاول :منهجية البحث
25-5	المبحث الثاني : الاطار النظري
12-5	المطلب الاول :المعمارية الاستراتيجية
22-13	المطلب الثاني :الاستدامة التنظيمية
25-23	المطلب الثالث :المعمارية الاستراتيجية وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية
32-26	المبحث الثالث : الجانب العملي
34-33	المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
38-35	المصادر

## المستخلص

سعى البحث الحالي لقياس دور المعمارية الاستراتيجية و الاستدامة التنظيمية اذا انه تبني في اطاره النظري المعمارية الاستراتيجية المتغير المستقل والاستدامة التنظيمية المتغير التابع.

العينة: من خلال استعمال العينة القصدية وزعت استمارة استبانة على الموظفين في دائرة صحة كربلاء وقد تم استرجاعها جميعا، اذا ان نسبة الاستجابة بلغت (100%) ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم استعمال عددا من الاساليب الاحصائية وهي: ( التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، شدة الاجابة، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، مقياس T، واختبار F عن طريق الاعتماد على برنامج (SPSS).

الاهمية: يستمد البحث أهميته من طبيعة المتغيرات التي تناولها، عبر ترسيخ قناعة لدى افراد العينة المبحوثة (دائرة صحة كربلاء) بأهمية تبني مفهوم المعمارية الاستراتيجية وابعادها وما الى ذلك من انعكاس في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

### الكلمات المفتاحية

المعمارية الاستراتيجية، الاستدامة التنظيمية

## مقدمة

شهد العالم مطلع القرن الحادي والعشرين العديد من المستجدات والمتغيرات الحيوية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بنظمها الرأسمالية والاشتراكية، مما دعا العديد من المنظمات إلى إعادة العديد من عملياتها ، و تسعى منظمات الخدمة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها البقاء والنمو والتميز، وللعمل على تحقيق هذه الاهداف وتحقيق الميزة التنافسية والأهم من ذلك هو ضمان الاستدامة التنظيمية. وتمثل الاستدامة التنظيمية امكانية المنظمة و عملها من أجل الوصول إلى الاهداف من خلال استثمار الإمكانيات المتاحة وبذلك تزداد قيمة المنظمة على المدى الطويل، إذ تسعى المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها الدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء.

من الضروري للمنظمات ممارسة المعمارية الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في المنافسة والارتقاء بمستوى خدماتها التي تمكن المنظمة من الوصول إلى اهدافها، إذ أن الممارسة المنظمات للاستراتيجية أثراً كبيراً في تحقيق الاستدامة التنظيمية لأنها تتطلب قدرات غير اعتيادية بسبب التطور السريع الحاصل في بيئة مما أضاف أهمية كبيرة للمعمارية الاستراتيجية.

ان المعمارية الاستراتيجية تعد عاملاً من عوامل نجاح المنظمة باعتبارها وسيلة من وسائل الوصول إلى النجاح، وبالتالي تحقيق التميز والاستدامة التنظيمية، فضلاً عن دورها في تقييم مهارات وقدرات الافراد الذين يعملون على تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعة ووضعهم في المكان المناسب مما يدعم الاستراتيجية الشاملة وصولاً إلى الاستدامة التنظيمية.

إن المعمارية الاستراتيجية لها أثر كبير في الاستدامة المنظمات من خلال إدارة الأداء للموارد البشرية في منظمات الخدمة وخلق قيمة لاستراتيجية دعماً لاستدامة المنظمة. ولا تقف مساهمة المعمارية الاستراتيجية في تعزيز وتحقيق الاستدامة التنظيمية بل تمتد إلى تطوير المعمارية التنظيمية من خلال سعيها إلى زيادة انتاجية الموارد البشرية وكفاءة الهيكل التنظيمي من أجل الوصول إلى الاهداف الاستراتيجية المنشودة للمنظمة.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

يتناول هذا المبحث عرض مسار العمل الذي درجت عليه البحث كالتالي :-

#### اولا: مشكلة البحث

أصبحت الاستدامة التنظيمية الخيار الأكثر أهمية لبقاء المنظمات لتقديم الخدمات المتميزة ، إذ تتأثر الاستدامة بشكل خاص بالاستراتيجيات المعتمدة وتوفير المعرفة والموارد مما ينعكس ايجاباً على جودة الخدمات المقدمة، فالتوجهات الاستراتيجية تعد الأكثر تأثيراً كونها تربط الاعمال والأنشطة بالمجتمع. ويمكن للمنظمات الخدمية ان تعتمد المعمارية الاستراتيجية لتصميم الأنشطة على أساس تحديد العوامل الداخلية والخارجية وعندما يتعلق الأمر بالقطاع الحكومي فإن المعمارية الاستراتيجية تعد أداة هامة لتخطيط ما يحتاج الى تحسين على وفق نموذج مرتبط ومتكامل لذا حاولت الدراسة بيان تأثير المعمارية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية، من خلال الإجابة على السؤال الآتي:

#### (ماهي المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية)

#### ثانيا: اهمية البحث

يستمد البحث الحالية أهميتها العلمية والعملية من خلال:

- 1- التعريف بالأسس النظرية لمتغيراتها المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية أفكارا وأهدافا وتطبيقاً، والتي تعد من المواضيع الحيوية والمتجددة في الفكر الإستراتيجي والإداري، والبالغة الأهمية في انجاح المنظمات إستراتيجية.
- 2- تناول موضوع المعمارية الإستراتيجي في الممارسة العملية، والذي لم يتسن للباحث الاطلاع على دراسات عراقية أو عربية تناولت هذا المفهوم .
- 3- التوصيات التي تم التوصل إليها، وما يمكن أن تسهم به من وضع الحلول للعديد من التحديات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة المبحوثة .



### ثالثا: اهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في التعريف بالدور الإيجابي الذي يمكن أن تمارسه المعمارية الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية . وتصبو الدراسة إلى تحقيق أهداف أخرى عديدة، يمكن إجمالها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها بما يأتي :-

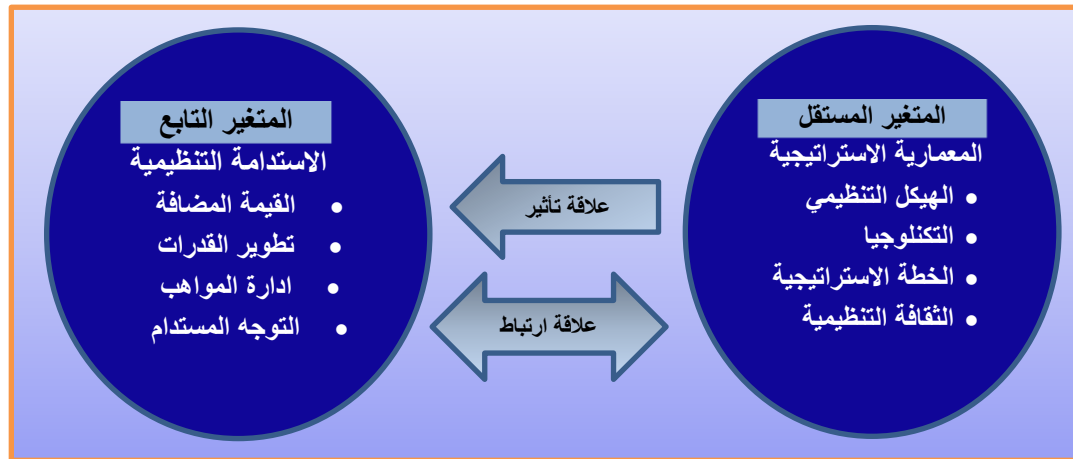
- 1- الوقوف على معرفة الاستدامة التنظيمية والمنافع المتأتية عنها.
- 2- معرفة أي من ممارسات السلوكية و الاستراتيجية هي الأكثر أهمية في تحقيق الاستفادة القصوى من المعمارية الاستراتيجية وبالتالي يؤدي الى الاستدامة التنظيمية.
- 3- دراسة وتحليل الآراء المتعلقة بالمعمارية الاستراتيجية، واستعراض تحديات الإدارة في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

### رابعا: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: يوجد علاقة تأثير موجبة و ذات دلالة إحصائية بين المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، وتتفرع منها أربع فرضيات فرعية وكالاتي:

- 1- يوجد علاقة تأثير بين الهيكل التنظيمي والاستدامة التنظيمية.
- 2- يوجد علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية والاستدامة التنظيمية.
- 3- يوجد علاقة تأثير بين الخطة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية.
- 4- يوجد علاقة تأثير بين التكنولوجيا والاستدامة التنظيمية.

### خامسا: المخطط الافتراضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث

## سادسا: منهج البحث

يعد منهج الدراسة من الفقرات المهمة في البحث العلمي، ويتمثل بمجموعة من الوسائل والخطوات الإجرائية التي يمارسها الباحث بالعقل ويطوعها من مرحلة إلى أخرى خلال دراسته لتحقيق الآثار التي يصبو إليها، وقد اعتمدت الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها الفكرية منهجية تكاملية متعددة الرؤى واعتمد الاطار المفاهيمي النظري على الكتب،المجلات،رسائل و الاطاريح .

## سابعا: هيكلية البحث

قد تضمنت هذه الدراسة أربعة مباحث تتمثل بالاتي :

### المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : ويتكون من مطلبين تتضمن الجانب الفكري المعمارية الاستراتيجية و الاستدامة التنظيمية

المبحث الثالث : العلاقة بين متغيرات الدراسة

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

### المطلب الاول : المعمارية الاستراتيجية

#### تمهيد

تتعرض المنظمات إلى التغيير المستمر للبيئات المحيطة بسبب عدة عوامل منها التغيير في متطلبات السوق ، القوانين والتشريعات التقدم التكنولوجي والمنافسة . وبهذا فإن على المنظمة العمل على تطوير قدرات الموظفين من خلال وضع إستراتيجيات مناسبة وخلق ثقافة تنظيمية شاملة لمساعدتهم للاستجابة إلى هذه التغييرات بالطريقة التي تعزز استدامتها اذ تسعى منظمات الخدمة الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها البقاء والنمو والتميز ويلاحظ توجه اغلب المنظمات نحو تطوير مواردها وتحقيق الميزة التنافسية تسهم المعمارية الإستراتيجية من خلال سعيها إلى الية تلك التطورات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وكفاءة الهيكل التنظيمي وبالتالي تحقق الأهداف الاستراتيجية المنشودة .

#### اولاً: مفهوم المعمارية الإستراتيجية

تعد المعمارية الإستراتيجية بمفهومها العام مصطلحاً يعبر عن هيكلية العمل داخل المنظمات من خلال تطبيق الأعمال الجوهرية كما تم تحديدها في رؤية ورسالة المنظمة ، ومدى عملية التواصل بين الهيكل التنظيمي والأجزاء الرئيسة الأخرى ( Schatten , 89 : 2013 ) . كما تعرفها ( Fourie 54 : 2005 ) بأنها : إعادة النظر في العوامل الأساسية ، وإعادة تعريف جذري لسير العمليات الإدارية للحصول على أقصى قدر من النفع في أوقات حاسمة وقياسية في عالم اليوم سريع التغيير .. بينما ذكر ( Bernus & Noran ) بأنها النظام الذي يدعم الهيكل التنظيمي للشركة فضلاً عن الأولويات والسلوكيات للعاملين من خلال احتوائها على جميع المكونات التي تشكل النظام العام للمنظمة . واكد ( Carlson 46 : 2010 ) بانها نظام معقد يعمل على تجميع مكونات مختلفة بداخلة ومترابطة اذ تشمل هذه المكونات التكنولوجيا الاستراتيجية الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي . و أشار ( Janicevic 2010, 85 ) إلى أن المعمارية الإستراتيجية لها أثر في تعزيز الجودة وبالتالي يمكن الوصول إلى التميز من خلال خلق ثقافة التميز وهي البيئة التي تحتوي على الأفراد الذين يفهمون أهمية الانتاجية والمعنى الحقيقي للقيمة التي هي قياس لتحقيق التميز كما عرفها ( Ansoff 63 : 2011 ) بأنها : أحد المداخل الإدارية الحديثة ، التي تهدف إلى تحسين جذري وسريع في المنظمة من خلال إعادة تصميم العمليات الاستراتيجية ، والسياسات والهيكل والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي .. وذكر ( Tucci ، 25 : 2011 ) بانها إعادة تصميم جذري ،

وسريع للعمليات الاستراتيجية ، ذات القيمة مضافة ، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد على العمليات ، وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى على وفق معايير الجودة العالمية . . وفي خضم هذا التنوع والاختلاف قام الباحثان بإعداد الجدول (1) الذي يوضح فيه مجموعة من التعاريف الخاصة بالمعمارية الاستراتيجية

جدول (1)

ت	الباحث	المفهوم
1	(Hakimpoor 2014 ، 87 )	المعمارية الإستراتيجية بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل ، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات ، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن .
2	( Jonkers el at 74 : 2014 )	ذكر بأنها مجموعة متماسكة من المبادئ والأساليب والنماذج التي تستخدم في التصميم وتحقيق الهيكل التنظيمي والعمليات والبرمجيات والمعدات والبنية التحتية
3	( Zimmerman , 75 : 2014 )	مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة ، فضلاً عن إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك
4	( Andrews 163 : 2014 )	" الأداة المتكاملة لإحداث تغيير حقيقي في المنظمة من خلال إعادة تصميم قطاع الاعمال بالتركيز على الأعمال الواجب انجازها لتحقيق الأهداف
5	( Perego 98 : 2016 )	بأنه النظام الذي يتكون من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية وقياس الأداء ونظام المكافآت والتعويضات اذ يتم قياس الأداء أما من خلال الارتكاز على المنتج أو الارتكاز على العميل ومدى التأثير على المعمارية التنظيمية ككل
6	( Pujonggo el at 198 : 2016 )	بأنها تطوير الاستراتيجيات التي كانت موجودة من قبل . ثم إيجاد استراتيجية باستخدام النهج الكلاسيكي ليلائم الاستراتيجية المنظمة لغرض التكيف مع التغيرات البيئية . و من ثم تطوير المعمارية الاستراتيجية كنهج أكثر مرونة لتوقع التغيرات في البيئة .
7	( Bojino 2018,24 )	بأنها الوصف العام لجميع المحتويات الإدارية الإستراتيجية للشركة جنباً إلى جنب مع الوصف للهيكل التنظيمي الوظيفي ، والتطبيقي للمنظمة الذي يشمل العلاقة مع

جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة الضرورية من أجل عملية التطوير المستمر		
أن الهدف الأساسي من المعمارية الاستراتيجية هو تمكين المنظمة من أجل خلق قيمة لجميع المتعاملين وتمكين ذاتها من أجل التطور والبقاء.	( et al Wagter 54 : 2016 )	8

من خلال القراءة المتأنية لمجمل التعاريف السابقة لمفهوم المعمارية الإستراتيجية ، وجد الباحثان أنها تختلف في الصياغة وتتفق في المضمون اذ يتمحور المضمون حول خمس نقاط أساسية كما يلي :

1- أن المعمارية الإستراتيجية نظام متكامل معقد يشمل جميع العناصر الرئيسة التي تعمل من أجل بقاء المنظمة وتشمل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا .

2- المعمارية الإستراتيجية عملية تغير أساسية : وهذا يعني أن الوقت قد حان لكي تعيد الإدارة ، وكل فرد عامل بها النظر في أسلوب العمل المتبع ، ومراجعة ما يقومون به من عمل ، بطرح مجموعة من الأسئلة : لماذا يقومون بهذا العمل ؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للزبائن والإدارة ؟ وهل يمكن ادائه بطريقة أفضل من السرعة والجودة ؟ كل هذه الأسئلة التي تم تبنيها من خلال اعتماد المعمارية الإستراتيجية ، كونت مفهوماً عملياً يساعد الإدارة في الوصول إلى إجابات شافية لهذه الأسئلة الهامة

3- المعمارية الإستراتيجية عملية تغير جذرية : تتضمن المعمارية الإستراتيجية حلاً جذرية المشاكل العمل الحالية ، وهو أمر يتميز به أسلوب المعمارية الإستراتيجية عن غيره من الأساليب الإدارية السابقة ، التي كانت في معظمها تسعى إلى تحقيق حلول عاجلة لمشكلات العمل ومعوقاته وبالتالي فإن المعمارية الإستراتيجية الجذرية تعني التغيير الجذري و ليس السطحي فقط ، للوضع القائم ومن هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار ، وليس مجرد تحسين ، أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة

وفي ضوء ما تقدم يعرف الباحثان المعمارية الإستراتيجية بأنها : عملية متكاملة تحتوي على مراحل متسلسلة تهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية في المنظومة بأكملها ، واعدة تصميم أساليب الإدارة التقليدية بصورة جذرية ، من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية ، تحسين المخرجات ، بما يتفق مع مستحدثات العصر ، ومتطلباته.

## ثانياً: أهمية المعمارية الإستراتيجية

تبرز أهمية المعمارية الإستراتيجية بقدرتها على إجراء تحسينات جذرية في المؤسسات ، في حال توظيفها بشكل فعال ، الا انها تحتاج إلى تغييرات عديدة في المنظمة تتضمن الاحتياج الكبير إلى زيادة الوظائف كما يتضمن تكريس الوقت الطويل والموارد والجهد مثل تكنولوجيا المعلومات وادارة الجودة الشاملة ، وجميع إمكانات المنظمة ( Henderson , 13 : 2010 ) . ويحقق تطبيق المعمارية الإستراتيجية فوائد كثيرة ، تعود على التنظيم في المنظمة بكفاءة وفاعلية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة لها . ولقد لخص ( Henderson , 13 : 2010 ) العديد من الفوائد والعوائد الإيجابية للمعمارية الإستراتيجية من خلال التغييرات التي تحدث عندما تقوم المنظمات بتنظيم أعمالها من خلال الآتي :

- 1- تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات .
- 2- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة .
- 3- يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل .
- 4- يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم .
- 5- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج .
- 6- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة .
- 7- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين
- 8- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي .

## ثالثاً: أهداف المعمارية الإستراتيجية

تسعى المعمارية الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف الآتية : ( Foorthuis et al , 147 : 2015 )

- 1- تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف التنظيمية .
- 2- تسهيل عملية التكامل والتوسع ومقاومة التعقيد .
- 3- وضع معايير محددة للعمليات والأنظمة المستخدمة .
- 4- تمكن المنظمة من التعامل مع البيئة بصورة فعالة .
- 5- التقليل من الكلف والمخاطر والتأكيد على النجاح .

## رابعاً: ابعاد المعمارية الإستراتيجية

اشارت العديد من ادبيات الادارة الاستراتيجية الى مجموعة من الابعاد التي يمكن اعتمادها في قياس متغيرات المعمارية الاستراتيجية ، وان اختلفت هذه الأدبيات في بعض المسميات الا انها على المضمون نفسه لذا سيتم اعتماد دراسة ( Mansfield , 2005 : 117 ) اتفقت ( Jahng ) , ( Bojinov , 2016 : 6 ) , , J. , & Ramamurthy , K. 1998 : 517 )

1- الهيكل التنظيمي : يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي للمهام والسلطة والعلاقات الذي يتحكم بكيفية تنسيق أعمال الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية ( 2013 : 89 Johnes ) اذ أن الكتاب يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وخصائصه ، ويعدون الهيكل التنظيمي أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة ، وإذ إن أية منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة ، فالهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ، اذ انه وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمات ، وإن أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة يزودها بالاستقرار والاستمرارية بما يسمح لها البقاء على قدم الأفراد وتنسيق معاملاتها بما يتفق وبيئتها ( Perez et al) 85 : 2016 )

2- التكنولوجيا : عندما نفكر في التكنولوجيا نفكر في التغيير المستقبلي الذي يمكن أن يحصل على المدى القريب ، والتكنولوجيا في المنظمة تكون على ثلاث مستويات ، اولاً مستوى الأفراد من ناحية مهاراتهم وقدراتهم ، وثانياً المستوى الوظيفي والثالث مستوى المنظمة ويعد مجموعة العمليات التي تقود التي تعزز تكنولوجيا المنظمة ، فالتكنولوجيا لها جانبان في المنظمات الجانب المادي الملموس الذي يتكون من المعدات والمنتجات والمخططات والتقنيات والعمليات والجانب المعلوماتي الذي يتكون من الدراية في الإدارة والتسويق ومراقبة الجودة والموثوقية والعمالة الماهرة . ( Lin.2017 : 195 ) اذ إن التطبيق المنظم للمعرفة يتم من خلال إدخال التقنيات والأساليب الحديثة وإعطاء الدورات التدريبية بين فترة وأخرى للعاملين من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية ( 2014 : 85 . Posey )

3- الثقافة التنظيمية : وتتمثل بمجموعة من القيم والعادات والمعرفة والمعتقدات المشتركة والمعايير التي تسيطر على تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ( Spencer & Vigier ، 165 : 2017 ) ، اذ تعمل على التشجيع للعمل الإيجابي والانسجام والمبادرات القيمة وترسيخ القيم الأخلاقية ( Perez et . ( al , 2016 : 132 ) لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين ، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام .

## خامساً: متطلبات تطبيق المعمارية الإستراتيجية

إن منهج المعمارية الإستراتيجية كغيره من المناهج الإدارية المنتهجة ، يتكون من مجموعة من المتطلبات أهمها ( Botha , 14 : 2012 )

- 1- أن يكون التغيير أساسياً ، فالمعمارية الإستراتيجية تطرح أسئلة لا تشمل فقط الطرق ، والأساليب الإدارية المستخدمة ، بل يتجاوزها إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال .
- 2- أن يكون التغيير جذرياً ، وله معنى ، وقيمة ، وليس تغييراً سطحياً ، يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود ( أي ترميم الوضع الحالي ) .
- 3- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي ، والشكلي في الأداء الذي غالباً ما يكون بشكل تدريجي .
- 4- تركز المعمارية الإستراتيجية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفة التي تتدرج ضمن أسلوب إعادة البناء الهيكلي .
- 5- تعتمد المعمارية الإستراتيجية على الاستثمار في تقنية المعلومات وتوظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوب إبداعي في طرق تنفيذ العمل .
- 6- تعتمد المعمارية الإستراتيجية على التغيير من خلال التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي ، فالمعمارية الإستراتيجية تعتمد على الاستقراء وذلك من خلال البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل العمل التي تدعو للتغيير والتطوير

## سادساً: مبادئ المعمارية الإستراتيجية

إن المعمارية الإستراتيجية ليست عملية عشوائية ، بل هي أسلوب علمي منهجي مستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد الخطوط الأساسية لمسار المنظمة ، وتشكل حدود بداية تطبيق أو تفعيل العملية وصولاً إلى الأهداف التي سوف تتحقق بفضل تطبيق هذا الأسلوب ، ومن أجل نجاح المعمارية الإستراتيجية تم تحديد سبعة مبادئ أساسية لأداء العمل تمثل متطلبات تحقيق التحسين الجذري التي بينها ( 503 2010 Luffman & Dobni ) وكما يأتي :

- 1- التركيز على العمليات اذ يتم تنفيذ العملية عن طريق مستخدمي مخرجاتها كلما أمكن ذلك .
- 2- التركيز على الأفراد اي التعامل مع الإنسان كأصل أو مصدر قوة وليس كعنصر تكلفة يتعين تخفيضه
- 3- التركيز على نتائج تنظيم الأفراد العاملين أو فرق العمل حول النتائج وليس المهام .
- 4- التطوير الذاتي ( إدارة الموقف ربط اتخاذ القرارات بأداء العمل) .



- 5- دمج الأنشطة المتشابهة ويتم القضاء على الازدواجية في تنفيذ المهام .
- 6- الربط بين الأنشطة المتوازنة بدلا من التكامل بين نتائجها اذ يقوم كل فريق عمل بأداء نشاط ما ثم تجميع مخرجات فرق العمل باكملها .
- 7- التركيز على تكوين قاعدة بيانات متكاملة اذ يتم الحصول على البيانات من مصادرها الأولية ولمرة واحدة بما يضمن سلامتها ، وعدم الازدواجية فيها .
- 1- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي .

### سابعاً: أدوات المعمارية الإستراتيجية

حددت الدراسات مجموعة من الأساليب والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق المعمارية الإستراتيجية ، وتتمثل هذه الأساليب ، والأدوات فيما يأتي ( Mansfield , 35 : 2014 )

- 1- عقد المؤتمرات : يعد أحد الأساليب التي يعتمد عليها لتأييد المعمارية الإستراتيجية ، ويتمثل في إضمار وإشراك كل من له صلة بالمنظمة اصحاب المصالح )
- 2- إجراء الاتصالات : ضرورة العمل على فتح الاتصالات بين جميع العاملين في المنظمة ، وعلى كافة المستويات ويجب أن تتسم هذه الاتصالات بالصدق والصراحة لضمان الحصول على تأييد ودعم كل من له صلة بالمنظمة .
- 3- القيام بعمليات التفكير الاستقرائي يعتمد هذا النوع من التفكير على التفكير في الحلول المحتملة وتنظيمها بعد تشخيص المشكلات .
- 4- نموذج العمليات وهي عبارة عن تكتيك لتنظيم وتوثيق هيكل تدفق البيانات من خلال العمليات الخاصة بالمنظمة ويرتكز هذا الأسلوب على الإجراءات والسياسات المتبناة داخل المنظمة .
- 5- تحديد الأنشطة ذات القيم المضافة : التكلفة على أساس النشاط .
- 6- اعتماد برامج الكترونية لإعادة بناء العمليات هناك برامج جاهزة تستخدم للمساعدة في رسم خرائط تفصيلية عن العمليات لفهم العمليات الحالية ، وللمساعدة في وضع تصميمات جديدة .
- 7- المقارنات المرجعية : هي مؤشر أو نقطة مرجعية لإجراء مقارنات ، وهي عملية تحديد المعايير وتستخدم للمقارنات كوسيلة لتوليد التحسين أي عملية مقارنة أداء المنظمة كمنظمة افضل من في الاداء ، واتخاذ الإجراءات لتصحيحها .
- 8- التحليل الاستراتيجي : ويقوم على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة .

## المطلب الثاني : الاستدامة التنظيمية

### تمهيد

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات الزبائن وتوقعاتهم . ومن أبرز تلك المشكلات التناقض بين توقعات الإدارة وأهداف العاملين ، ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها ، تعدد صور إهدار الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية ، ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة الزبائن وإرضائهم ومن ثم تساؤل القدرات التنافسية للمنظمات ، ضعف الوعي بالقدرات المحورية وعدم استثمار وتفعيل مصادر القوة التنافسية في المنظمات . تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل وانهيار كثير من المنظمات ، وضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة ، مما يتوجب على إدارة المنظمات ان تراعي مقومات الاستدامة بكافة اشكالها للتخلص من المشاكل .

### اولاً: مفهوم الاستدامة التنظيمية

تعد الاستدامة من المفاهيم المهمة فهي تعني القدرة على تحقيق نتائج واضحة للمنظمات فضلاً عن وضع استراتيجيات والقدرة على متابعتها . وعليه فقد تمكن الباحثون من تحديد التدابير اللازمة لضمان النجاح من خلال الاستدامة .

عرفها ( Munier , 10 : 2005 ) بأنها رؤية للمستقبل توفر لنا خارطة طريق تساعدنا على تركيز اهتمامنا على مجموعة من القيم والأخلاقية والمبادئ المعنوية التي يمكن أن توجه بها أعمالنا

و ذكر ( Knoepfel, 1 : 2008 ) الاستدامة من قيادة المنظمات تحقيق أهداف أعمالهم من خلال توجيه استراتيجياتهم وإدارتهم لتسخير الإمكانيات لتقديم منتجات وخدمات مستدامة في الأسواق ، وفي الوقت نفسه النجاح في تقليل وتجنب تكاليف ومخاطر الاستدامة

كما اشار ( innenluecke & Griffiths, 2010 : 357-358 ) رغم الاهتمام المتزايد باستدامة المنظمات إلا أنها مازالت تمثل تحدياً للمنظمات متمثلاً بتحسين مستويات الرفاه الاجتماعي والإنساني وفي الحد من الآثار البيئية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية .

بينما ذكر ( Lozano 2011 : 9 ) التقدم نحو استدامة التنظيمية يعني أن ننتقل من ردود الفعل للمشكلات العاجلة ، نحو بحاجة الى المزيد من التركيز الاستباقي لتجنب المشاكل المستقبلية المحتملة والاستعداد للأحداث المحتملة

و قال ( Cella - De – Oliveira , 963 : 2013 ) الاستدامة التنظيمية بأنها كل ما يمكن الحفاظ عليه في المنظمة .

ويضيف ( Loret, 1 : 2015 ) ان استدامة المنظمات تتبع من المفهوم الأوسع نطاقا من التنمية المستدامة ويمثل بناء موازيا ، و عليه فإن التنمية المستدامة هي عملية تحقيق التنمية البشرية الشاملة ، بطريقة مترابطة ومنصفة وحكيمة و بطريقة آمنة و الاستدامة مع التركيز البيئي الذي يحقق إدارة الجودة الشاملة البيئية والاستراتيجيات التنافسية المستدامة والاستثمار التكنولوجي وسيطرة الشركات على التأثير السكاني .

ويرى ( Placet et al, 32 : 2016 ) ان التعاريف المقبولة للاستدامة تقترح ثلاثة اهداف رئيسة تمثل حجر الزاوية فهي المحافظة على البيئة والمسؤولية الاجتماعية والازدهار الاقتصادي ويشمل الإشراف البيئي حماية الهواء والمياه والأراضي والنظم الإيكولوجية ، فضلا عن فاعلية إدارة الموارد الطبيعية للأرض بما في ذلك الوقود الأحفوري ) ، ومن جانب آخر فإن المسؤولية الاجتماعية تعني تحسين جودة الحياة والإنصاف لموظفي المنظمة والمجتمع ككل ، الرخاء الاقتصادي ينتج من خلق الفرص الاقتصادية لكل من المؤسسة ( مثل المجتمعات المحلية التي توجد فيها )

وأشار كل ( Evans et al 544 2018 ) إلى أن الاستدامة التنظيمية هي إمكانية المنظمة استخدام مواردها بصورة أفضل من المنافسين في السوق ، وقدرتها على إنجاز الأعمال على وفق المعايير المحددة وبالتالي تتمكن من إستدامة عملها وبقائها . وتشكل المفاهيم الرئيسية للاستدامة التنظيمية دعامة لنماذج الاستدامة التنظيمية ، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة ، فهي تتغير من منظمة الى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر ، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين ، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها ، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية للاستدامة التنظيمية

( Kurucz & Colbert , , 2007 : 23 ) ثلاثة مفاهيم لاستدامة الأعمال

أولاً: ما هو الهدف الذي يحدد مفهومًا معيّنًا للاستدامة ؟ من الواضح من البيانات ، أن المديرين الذين تمت مقابلتهم لديهم أفكار مختلفة حول معنى مفهوم الاستدامة لأعمالهم : ضمّنيًا أو صريحًا في كل تعريف كان هدفًا رئيسيًا لشركة مستدامة .

ثانياً : ما الذي يتم الحفاظ عليه تحت كل تصور ؟ تراوحت الأفكار حول ما يتم استدامته في إطار عمل من أعمالنا الحالية " إلى رفاهية الإنسان " .

ثالثاً : ما فائدة أو فائدة اعتماد إطار استدامة للتفكير والتحدث عن الأعمال ؟ كان العديد من المستجيبين صريحين بشأن ما تم اكتسابه بشكل مفيد من تبني إطار عمل الاستدامة . من خلال التحليل الوصفي والموضوعي والمفاهيمي للبيانات ، ثلاثة مفاهيم يمكن تمييزها بشكل متبادل عن الاستدامة كانت واضحة

1- تصور عملي متوازن .

2- مفهوم تشغيلي متكامل

3- تصور استراتيجي متكامل لاستدامة الأعمال

ويرى الباحث أن الإستدامة التنظيمية هي عبارة عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة معروفة الهدف تعمل على السعي على استثمار جميع الفرص المتاحة ، وأن يتفوق أداء المنظمة على باقي المنظمات التي تكون لها نفس المنتج أو الخدمات وأن تفوق كامل التوقعات الزبائن وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره ، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للمنظمة ، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة ، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية ، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة .

**ثانياً: أهمية الاستدامة التنظيمية**

ذكر ( Prahalal 87 : 2016 ) أن أهمية الاستدامة التنظيمية تتمثل فيما يأتي :

1- تحدد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وبذلك تحدد مسارها نحو التميز ، وتسهيل عملية التواصل الفعال للأفكار داخل وخارج المنظمة ، فضلاً عن أنها تساعد على إيجاد هيكل أساسي للنظام داخل المنظمة ، وتحديد الأعمال التي تعاني من ضعف وإزالة التكرار والعمل على تحقيق التكامل بين الأنشطة .

2- يحفز استخدام هياكل وبنى تحتية ملائمة فضلاً عن العمليات اليومية التي تتناسب مع المعايير الموضوعية .

3- تجعل المنظمة متقدمة عن المنظمات الاخرى في مجال المنافسة ، ولا تقتصر الاستدامة على البعد البيئي بل ايضا لها أبعاد أخرى إقتصادية ، إجتماعية والتحسين المستمر طويل الاجل ، وبهذا سوف تكون المنظمة نوعاً من أنواع الثقة بينها وبين الجمهور مما يبني لها سمعة جيدة ويساعدها في الحصول على التمويل والاداء المالي الجيد وبالتالي الابداع .

### ثالثاً: أهداف الاستدامة التنظيمية

تسعى المنظمات من خلال الاستدامة الى تحقيق الأهداف الاتية : - ( مراد ، 110 : 2009 )

1- تحسين المستوى المعيشي : تعد تحسين المستوى المعيشي من بين أهم الأهداف المهمة التي تسعى الاستدامة الى تحقيقها فالاستدامة تسعى الى تحسين نوعية حياة افراد المنظمات والتي تنعكس على عموم افراد المجتمع عن طريق التركيز على الجوانب النوعية . فضلاً عن توفير فرص عمل ومستوى تعليم وعناية صحية وخدمات اجتماعية واحترام حقوق الافراد وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات .

2- ترشيد استخدام الموارد : تسعى عملية الاستدامة التنظيمية الى تحسين حياة الفرد ولكن ليس على حساب الافراد بالبيئة وذلك من خلال المحافظة على الموارد بأنواعها كافة . استنزافها عن طريق الاستخدام العقلاني والمحافظة عليها وإيجاد البدائل الأخرى لهذه الموارد والتي تبقى لفترة طويلة .

3- ربط التكنولوجيا بأهداف المجتمع بحيث منظمات الاعمال المستدامة الى توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم تحقيق اهداف المجتمع من خلال توعية الأفراد بأهمية التقنيات الحديثة وكيفية استخدامها من اجل تحسين نوعية حياة افراد المنظمات والمجتمع ومع إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات . وتتطلب الاستدامة التنظيمية توفير ما يأتي :

أ- الاهتمام بالموارد البشرية القادرة على تحقيق الاستمرارية بالاستدامة . بضرورة استحداث تكنولوجيا نظيفة لا تترك اثارها السلبية على البيئة .

ب- تجنب إقامة المشاريع التي تقضي على البيئة وتسبب التلوث . ( وفي جانب اخر يذكر ( 2010 :

( Rodica.et.al : 849 )

4- دعم راس المال العلائقي : بتوفير المعلومات وإتاحة فرص التعاون . ويرى الباحث إن مزايا الاستدامة التنظيمية أنها تربط المنظمات التي تتمتع بها بالنهج الإستراتيجي المستقبلي الذي يتم العمل من خلال كل ماهو متوفر من موارد متنوعة والاستثمار نقاط القوة والعمل على نقاط الضعف من أجل تحسينها وتطويرها ، و إن مزايا الاستدامة التنظيمية أنها تربط المنظمات التي تتمتع بها بالنهج الإستراتيجي المستقبلي الذي يتم العمل من خلال كل ماهو متوفر من موارد متنوعة ، واستثمار نقاط القوة والعمل على نقاط الضعف من أجل تحسينها وتطويرها .

#### رابعاً: أبعاد الاستدامة التنظيمية

أشارت العديد من الدراسات ذات الصلة بالاستدامة التنظيمية في مجالات مختلفة الى اعتماد ابعاد متعددة لقياسها ، انسجاماً مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة تم الاعتماد على الابعاد التي حددتها دراسة ( 2019 : Eschenfelder el al ( Ebner 2010 Geolearning , 2007 ، Santos , J. R el al 2013 : 7 10 Dzhengiz , T. ( 2020 ) Bilan , 2020 : 4 Dzhengiz , T. ( 2020 ) Bilan et al , Y2020 : (4 Santos , J. R el al 2013 : 107) ( Ebner 2010 )

1- **القيمة المضافة** : تقوم المنظمات التي تعتمد على الإستدامة التنظيمية بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم . كما تقوم بمجموعة من الإجراءات لإضافة القيمة كالتعرف على المتعاملين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها ، بناء على حوار مع المتعاملين يكون صريحاً وشفافاً السعي من أجل ابتكار القيمة وإشراك المتعاملين في تطوير الخدمات المقدمة ولتحقيق قيمة مضافة في تقديم الخدمات للمنظمة اوجدت دراسة ( Basiago 1998 :148 ) إتباع الخطوات الآتية

أ. جذب الإنتباه وإثارة الإهتمام بالزبائن إن جذب إنتباه الزبائن وإظهار الإهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة ، فالإستعداد النفسي والذهني لملاقاة الزبائن وحسن المظهر ، والإبتسامه الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس ... إلخ

ب. تعد بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى الزبائن من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للزبائن من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار .

2- **التوجه المستدام** : تطوير وتحسين أداء المنظمة والعمل على الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال من خلال نشر الغرض التي تقوم المنظمة في الرؤيا والرسالة

التنظيمية ، وتحديد الموارد اللازمة التي تحتاجها المنظمة على المدى البعيد عوضاً عن التركيز في الربح للمدى القصير وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة استيعاب المفاهيم الأساسية للإستدامة وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ثم تخصيص الموارد تتجلى أهمية مستقبل الإستدامة فيما يتحقق للمنظمة من مزايا تتمثل في إبراز مسؤولية المنظمة تجاه المواضيع المتعلقة بالبيئة والمجتمع ، تحديد مدى فعالية الأنشطة والأعمال التي تنبأها المنظمة على المدى القصير والبعيد إتاحة المجال أمام المنظمات لاقتناص الفرص الجديدة ، التحفيز على الإبداع والابتكار ، تحقيق التقدم والتطور التأثير الإيجابي على المجتمع ، الحد من المخاطر والقدرة على التصدي لها ومواجهة تبعاتها ، تخفيض التكاليف ، تلبية احتياجات ورغبات الزبائن ، بناء صورة إيجابية عن المنظمة وتحسين سمعتها ، وإرساء أرضية صلبة لاقتصاد متين لتحقيق النمو على المدى الطويل . وبالتالي فإن إصدار المنظمات التقارير خاصة بالإستدامة وأبعادها (البيئية الاقتصادية والاجتماعية ) يعد من أهم المقومات التي تساعد المنظمات على ضمان ديمومتها وبقائها ( Petzer et al 427 : 2015 )

3- **تطور القدرات :** من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدود المنظمة . وتنمية قدرة المنظمة هي التي يتم من خلالها تطور المنظمة قدراتها الداخلية بما يمكنها من تحقيق رسالتها بفاعلية ويدعم استمراريتها على المدى الطويل هذا المفهوم يظهر العلاقة المتبادلة بين تنمية القدرات المؤسسية وتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة ، ولذلك هذه العلاقة بمثابة ركيزة العمل من أجل تنمية القدرات المؤسسية ( Keyes 2015,159 ) .

4- **إدارة المواهب :** هي العملية التي تتم من خلال تمكين الموظفين وتقدير مواهبهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية وتقوم المنظمات بمجموعة من الإجراءات لاستدامة التميز فأنها تحدد مستوى المهارات والأداء المطلوب من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، تقبل التنوع في الموظفين داخل المنظمة ، تشجيع الموظف ليكون سفيراً للمنظمة تعزيزاً لصورتها وسمعتها التشجيع على الإبداع لدى الموظفين وتقديرهم ( Eberl et al , 205 : 2015 ) وتتميز إدارة المواهب والقدرات في المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي ( Stone , 2004,69 )

أ- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد : التعرف على إمكانيات العنصر البشري ومساعدتهم على استخدامها وتنميتها ، فلا تستخدم إدارة المواهب العنصر البشري كمجرد مورد .

ب- تمويل إمكانيات واستعدادات الأفراد لصالح الأفراد ، والتي تؤدي بطريقة آلية إلى تحقيق مصالح المؤسسة ، لأنه إذا اهتمت المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة للأفراد ، فإنما تدعم بذلك إحساس الأفراد بالمسؤولية تجاه المؤسسة ، وتنمي الإحساس بالمشاركة التنظيمية ، والذي سيؤدي في النهاية إلى تحقيق

الأهداف ، التحديث والتطوير المستمر للسياسات والهياكل والأنظمة بطريقة تساعد الأفراد على تحقيق طاقاتهم المحتملة ، والإسهام الفعال في أعمال المؤسسة .

#### خامساً: تحديات الاستدامة التنظيمية

تواجه عملية الاستدامة التنظيمية تحديات كثيرة يذكرها ( النفعي : 2010 : 7-3 ) بالآتي :-

1- التحديات الاجتماعية تتمثل التحديات الاجتماعية التي تواجهها عملية الاستدامة التنظيمية بالثقافة العامة للمجتمع ومكوناتها الشخصية أي التكوين البشري للمجتمع ويمكن دراسة ذلك الجانب من زوايا ديمقراطية وسيكولوجية ومهنية في مجال التأثير الاجتماعي على تكوين الشخصية ومن ثم على عملية الاستدامة والتي تحكمها علاقات السبب والنتيجة التحكيمية والنسبية وهذه التأثيرات غير ساكنة بل تخضع للتغيير والتطور الاجتماعي . وهذا التغيير يصبح ضروريا وحيويا إذا أردنا لإدارة الاستدامة من ان تنجح في تحقيق أهدافها . ويلاحظ ان قدرات التطور الثقافي ليست متكافئة مع التغييرات الأخرى في البيئة الاجتماعية بمعنى ان التغيير في النظم الاقتصادية او السياسية او القانونية يمكن ان يتحقق بسرعة أكبر من سرعة التغيير في الثقافة العامة وهذا هو جوهر المشكلة الاجتماعية في تحقيق عملية الاستدامة التنظيمية .

2- التحديات الاقتصادية تتركز التحديات الاقتصادية بنقص الموارد الاقتصادية ونقص الأجور وزيادة عدد العاملين فضلاً عن التخلف في قوى الإنتاج وارتباطه في القوى الإنتاجية وعلاقتها مع بنیان اجتماعي متخلف في قواعد منظمته وعاداته وتقاليده . وهذه المعوقات تؤدي الى تحجيم دور الافراد والمنظمات غير الحكومية .

3- التحديات السياسية إن التوجه نحو تحقيق عملية الاستدامة يتطلب اتخاذ قرارات سياسية سريعة وهذا يمثل تحدي في حد ذاته اذ ان قرارات البدء في إدارة عملية الاستدامة لا يمكن ان يتم الا بمبادرة فورية لا تحتل قيامها على مبدأ التشاور والمشاركة السياسية . في حين ان القرارات التنفيذية للعملية لا يتأتى لها النجاح وتحقيق الفاعلية الا بتأسيسها على أكبر قدراً من المشاركة السياسية ومن هنا نجد التعارض والفجوة بين ضرورة الاعتماد على العمل الثوري السريع من أجل بناء سياسة مستدامة وضرورة اعتماد الإدارة المشاركة في صنع قراراتها . فالأسلوب العلمي للإدارة هو المشاركة في صنع القرارات الإدارية الا ان عملية التشاور في حالات التحول الثوري لصالح الاستدامة يكون مستحيلاً .

4- التحديات الإدارية تتمثل التحديات الإدارية في التغيير السريع في وظائف الجهاز الإداري فضلاً عن وجود نقص واضح في التنظيمات وعدم اتباع الأسلوب العلمي وفي مجالات كثيرة أهمها توظيف



الوظائف ووضع النظم واللوائح والإجراءات الإدارية الملائمة ) للعمل الجديد وعدم التناسق بين السياسة والإدارة . فالتنظيم الإداري لا يتمكن من ملاحقة القرارات السياسية في كثير من الأحيان مما يصعب معه خلق التنظيم الملائم لمواجهة تنفيذ تلك القرارات وكثيرا من القرارات السياسية التي لا يتم التنسيق بينها وبين التنظيم الإداري فضلاً عن تعدد النظم الإدارية اللازمة لعملية الاستدامة التنظيمية .

5- التحديات البشرية وتمثل في نقص الإداريين الفنيين الاخصائيين اللازمين لعملية احداث الاستدامة التنظيمية وخصوصا في المجالات الحقيقية كوظائف الشراء والحفظ والاشراف والتقييم لأن معظم المنظمات التعليمية لا تؤهل هؤلاء الافراد بالقدر الكافي للقيام بوظائفهم وهذه المشكلات متعددة الجوانب وحتى يتم معالجتها لا بد من الاخذ بنظرة الفحص والشمول وهذا يتطلب اتباع استراتيجية شاملة لعملية الإصلاح واحداث الاستدامة التنظيمية.

#### سادساً: مرتكزات الاستدامة التنظيمية

يرى ( Elkington & Fennell 37 : 1998 ) بأن الاستدامة التنظيمية تتضمن خمسة مرتكزات أساسية هي :

1- **التوجه** : يعني قدرة المنظمات على تصور المستقبل وإيجاد أفضل وسيلة للوصول الى ذلك المستقبل ، والقدرة على الابتكار الاستراتيجي لتسهيل مفهوم الأعمال الجديد ، اذ تأتي اهمية التوجيه في الاتي ( 198 : Esteves , 2013 )

- أ- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ، ومحاولة جعلها رائدة في الذي تعمل فيه
- ب- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين بالمنظمة من خلال توجيه قدااتهم .
- ت- زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعات ، ومن ثم تحقيق النمو .
- ث- إيجاد مورد بشري ذي قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبية توقعات الزبائن أو تزيد عليها ، أو يمارس العاملون نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطها .
- ج- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل أداء .
- ح- تعد إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة من خلال توجيه قدرات الافراد

خ- تطوير الاستدامة التنظيمية واستنهاض هممهم . ويمكن استخدام إستراتيجية التوجيه كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات الأخرى التي لا يمنح استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة ، والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة .

٢ - الموقف : يتعلق الموقف بإدارة القيم الأخلاقية التي من شأنها أن تعطي المنظمات المصدقية والاحترام والعمل بموثوقية للحث على المواقف الجيدة والسلوكيات الحرجة التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى نتائج عالية الأداء . اذ تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها ( Lozano ، 2014 : 145 ) ( et al

أ- تختص القيم الإدارية بتنمية الجانب الروحي وتعامل الفرد بالإنسانية السامية التي تشركه في اتخاذ القرارات حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية " .

ب- تعد القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك ومحدد له ت تعد كمحدد للأهداف والسياسات حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم .

ت- إعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة .

ث- إيجاد نوع من التقارب والتفاعل بين المراكز والأدوار وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة والمشاركة . أدائهم .

ج- تنمية وعي الموظفين والتزامهم ، وتعزيز انتمائهم مما يؤثر ايجابيا على خ- تعد القيم العامل الأساسي لتوحد وتماسك الثقافة العامة الرئيسة داخل التنظيم .

ح- يجب أن تكون القيم متنسقة مع بعضها البعض ، حيث أن القيم التي تنطلق في إتجاهات متعددة تكون هدامة .

خ- يجب أن تكون القيم عملية ، فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم الى واقع تصبح ضعيفة ، لذا يجب أن لا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة .

د- ينبغي أن تعزز القيم الأداء فهي عبارة عن وسيلة تمكينية فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية .

ذ- يجب أن تكون القيم عبارة عن قواعد ومبادئ متناسقة فيما بينها ومنسجمة ومعدودة حيث تخدم نفس الأهداف وبفعالية عالية وتشعر الموظفين بالفخر عند تبينها فكلما زادت قيمة وأهمية هذه القيم لديهم ازدادت فعالية أدائهم وتحسنت سلوكياتهم نحو الإدارة وفيما بينهم ، إضافة إلى تدوين هذه القيم في لوائح تساعد في الالتزام بها ومعرفتها من قبل جميع الفاعلين داخل التنظيم .

٣- **التنظيم** : هو احد الأنشطة الإدارية الأساسية التي توفر للمنظمة التعامل مع العديد من المنظمات المختلفة ونظم المعلومات لدعم الأهداف في السياقات الاقتصادية المختلفة مع المواءمة بين الاستراتيجيات والأبعاد التنظيمية والمسؤوليات ( Esteves et al , 602 : 2012 ) و يرى الباحث ان لاي تنظيم أهداف يقوم لأجلها لتحقيقها هذه الأهداف في الآتي :

- أ- يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها .
- ب- يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة
- ت- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها ، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات المتبادلة داخل المنظمة .
- ث- تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والموظفين والعاملين بالمنظمة .

٤- **السلوك** : ويقصد به السلوك الذي يعتمد على الجودة كقاعدة عامة للمنظمات ، مثل إتباع معايير صارمة للجودة وفقاً لأنماط الكفاءة والفعالية ، واعتبار الجودة أداة للسيطرة على الأداء التنظيمي للوصول إلى الاستدامة . يمكن أن نلخص أهمية السلوك ذا الصلة بالاستدامة في الآتي : ( Ramstad & Boudreau , 2005,134 ) تعد الموارد البشرية مورداً هاماً للمنظمة لذلك يتطلب ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الافراد لما لها تأثير على فاعلية المنظمة

- أ. تغيير النظرة الى الموارد البشرية جذب الانتباه الى ضرورة وتطوير هذا المورد ويمكن تحقيقه هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته ومهارته ومن ثم التعامل مع الافراد بطريقة صحيحة واتخاذ الاجراءات السلوكية التنظيمية كلما تطلب الامر .
- ب. تتميز الطبيعة البشرية بوجود الاختلافات الفردية التي تميز السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات ت ضرورة توجيه السلوك ليؤدي المهام والواجبات المستندة الى اعضاء المنظمة على وفق القواعد والنظم التي تحددها الادارة .
- ت. توجيه اعضاء المنظمة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه في منتجات وخدمات .
- ث. توجيه السلوك للعمل على ارضاء الزبائن وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم باعتبارهم الهدف الاكبر للمنظمة.
- ج. حث اعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابية والسعي لعلاجها بأنسب الأساليب وأسرعها .

- ح. تشجيع اعضاء المنظمة على الاستزادة من المعرفة واكتساب المهارات والقدرات وتوظيفها فيما يساعدها على تطوير اعمالها وخدماتها .
- خ. حث اعضاء المنظمة على الابتكار والابداع وتطوير منتجات وتقنيات تحقق للمنظمة مزايا تنافسية وقدرات تسويقية تتفوق بها على منافسيها وتضمن لها مركزا في الاسواق التي تتعامل فيها .
- د. دفع اعضاء المنظمة للحرص على موارد المنظمة والمحافظة عليها وكأنها ملكية خاصة لكل منهم .
- ذ. حث اعضاء المنظمة على الاحتفاظ بأسرار المنظمة وعدم افشائها للغير .

٥- التقييم : التقييم يعني تنفيذ إجراءات لتحليل الأداء التنظيمي وفقا للخيارات والأهداف الإستراتيجية الخاصة ، مما يتيح الفرصة للوصول السريع والسهل إلى مجموعة كبيرة ودقيقة من المعلومات من أجل تحشيد القدرات والموارد للمعالجة المشاكل والفرص الحاسمة ) . ( 10 : 2010 , Ebner & Baumgartner ) اذ يسهم التقييم في تطوير قدرات المنظمات ويساعدها على تلبية الاحتياجات المتزايدة للفئات المستهدفة والشرائح المختلفة ، يعد التقييم ركنا أساسيا من أركان منظومة الادارة الرشيدة ، فهي عملية تساعد على تحديد قدرات المنظمة بالشكل الذي يظهر نقاط القوة والضعف داخلها ، وليكون المدخل الرئيس لبناء خطة متكاملة تحدد قدرات المنظمات والسبيل الامثل لاستثمار مواردها وآليات معالجة جميع مواطن الضعف فيها على وفق رؤية واضحة ، وبذلك يعد الخطوة الأولى نحو بناء قدرات المنظمة ( Francisco & Batista 2018 6 ) .

## المطلب الثالث

### المعمارية الاستراتيجية وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية

للمعمارية الاستراتيجية دور في رفع أو خفض الأداء الوظيفي للعاملين بها بمعدلات متباينة تبعاً للاهتمام المعمارية الاستراتيجية السائدة ونوع المنظمة ونشاطها ، فالمعمارية الاستراتيجية المرنة التي تعتمد على العمل في بيئة ايجابية ومشجعة على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار ، ومرونة اتخاذ القرار للرؤساء ، واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات . أما المنظمة التي تعتمد على الاسلوب التقليدي الذي يعتمد على السلطة والمركزية ، وتقيد الصلاحيات ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود أو منح المسؤولين صلاحيات لا تناسب مستوى الوظائف التي يشغلونها ، وتعتمد على التسلسل الهرمي في اصدار الأوامر والتعليمات ، ولا تشجع العمل الجماعي . بذلك تخلق المنظمة بيئة ثقافية سلبية تقتل الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى الفرد والمنظمة وتؤدي إلى ضعف الإنتاجية وتدني مستويات الأداء الوظيفي التي تنعكس على أداء المنظمة بشكل عام . ( المصدر : اعداد الباحث ) تشير الدراسات الى تأثير المعمارية الاستراتيجية على الأداء ، فإننا نجد أن هناك قدر كبيراً من البحوث تركز على محاولة اكتشاف بين العلاقة بين المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية وقد أوضحت الدراسات أنه لكي يكون للمعمارية الاستراتيجية تأثير على أداء المنظمة فلا بد أن تكون هذه الاستراتيجية قوية بمعنى آخر فلا بد أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة أو عدم الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الاستراتيجية أو لا تتوافق معها ، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين العاملين على القيم التي تسود في المنظمة . وفي دراسة أجراها ( Basiago 48 : 2016 ) وأوضح ( Petzer , 427 : 2015 ) أن المعمارية الاستراتيجية القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائما القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي ، وتظهر أهمية للمعمارية الاستراتيجية كما يجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن المعمارية الاستراتيجية تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة ، فالمعمارية الاستراتيجية توحد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء المنظمة ، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام إجتماعي وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى للنشاطات المنشأة كما قام ( Hernandez 247 : 2011 ) بإجراء دراسة تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للمنظمات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تمثل هذه

الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالمعمارية الاستراتيجية والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة وتتمثل هذه الصفات بالآتي :

- 1- الإنحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول آنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية ، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام
- 2- التقرب من المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة ومنتجاتها .
- 3- تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الإستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والإبتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الأفراد .
- 4- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد بإيمان المنظمات الأهمية الأفراد والاهتمام البالغ بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة ورسالتها والمهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز .
- 5- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والعمل على ترسيخها لدى العاملين وإقرارها الموجه الرئيس لأنشطة المنظمة وفعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها
- 6- استخدام استراتيجية التوزيع الأنشطة ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية .
- 7- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال إيجاد الإستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع والخلق لدى الأفراد وتجدر الإشارة إلى أن المعمارية الاستراتيجية تعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام ، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم ، فقد أثبتت تجارب هورثون أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة ، وفي بعض الوظائف يصيب العمل الروتيني المتكرر العاملين بنوع من الإحباط والملل ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع دوران العمل ، وينتج عن ذلك زيادة نسبة الغياب وانخفاض الإنتاجية مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت وأساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقييم العمل ، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة مشكلات البيئة الداخلية وتطورات البيئة المحيطة ، لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية وقد يتطلب الأمر استخدام ابتكارات أو تجديدات تكنولوجية وتدريب العاملين وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي ، ولا شك أن هذه الابتكارات

والتجديدات ترفع كفاءة الأداء . وتهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل ، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء .

ومن هنا نورد توضيح عدد من أوجه علاقة المعمارية الاستراتيجية والتي لها الأثر المباشر على الاستدامة التنظيمية والتي منها :

- 1- أن المعمارية الاستراتيجية تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- 2- أن المعمارية الاستراتيجية تعتبر بمثابة العلاقة التي تربط العاملين وتجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية إجتماعية ، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات
- 3- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا ، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

ومن جانب آخر فالمعمارية الاستراتيجية تؤثر على رغبات العاملين في البقاء في العمل الحالي فالفرد الذي لا تتوافق قدراته أو ميوله مع أساليب العمل ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه ، فأهمية المعمارية الاستراتيجية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم ، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع ، يؤدي إلى الروح المعنوية ( المصدر : اعداد الباحث )

## المبحث الثالث

### الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث .

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة, ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة- لا أوافق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية, وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1 = 4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ( $0.80 = 5 \div 4$ ). وبُعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5). وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry,2004:15)

1 - 1.80 : منخفض جداً

1.81 - 2.60 : منخفض

2.61 - 3.40 : معتدل

3.41 - 4.20 : مرتفع

4.21 - 5.00 : مرتفع جداً

وسيتم تناول هذا الجانب وفق الفقرات الآتية :

#### 1- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص المعمارية الاستراتيجية

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الآتي:

جدول ( 2 ) الإحصاءات الوصفية للمعمارية الاستراتيجية n=50

الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
الهيكل التنظيمي	3.86	0.84	21.94	77
التكنولوجيا	4.06	0.84	20.74	81



81	20.08	0.81	4.05	الثقافة التنظيمية
----	-------	------	------	-------------------

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (2) نلاحظ الاتي :

أ- الهيكل التنظيمي : حقق بُعد الهيكل التنظيمي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.86) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (77%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.84)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (21.94%) . مما تقدم يتضح ان المنظمة تهتم بمبدأ الهيكل التنظيمي.

ب- التكنولوجيا : حقق بُعد التكنولوجيا وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.06) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (81%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.84)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (20.74%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.

ج- الثقافة التنظيمية : حقق بُعد الثقافة التنظيمية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.05) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (81%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.81)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (20.08%) مما تقدم نستنتج ان البعد متوافر في المنظمة المبحوثة.

## 2- عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث بخصوص الاستدامة التنظيمية

سيتم تناول فقرات هذا المتغير من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي او الكلي وكما مبين في الاتي:

### جدول (3) الإحصاءات الوصفية للاستدامة التنظيمية n=50

الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
القيمة المضافة	3.82	0.91	23.93	76
التوجه المستدام	3.63	0.97	26.89	73
تطور القدرات	3.94	0.98	25.05	78
ادارة المواهب	3.67	0.90	24.67	73

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

عند ملاحظة النتائج الواردة في الجدول (3) نلاحظ الاتي :

أ- القيمة المضافة : حقق بُعد القيمة المضافة وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.82) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (76%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.91)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (23.93%).

ب- التوجه المستدام : على المستوى الكلي حقق البُعد وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.63) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.94)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (26.89%).

ج- تطور القدرات : حقق بُعد تطور القدرات وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.94) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (78%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.98)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (25.05%).

د- ادارة المواهب : حقق بُعد ادارة المواهب وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.67) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (73%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (0.90)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (24.67%).

### ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، حيث سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية وكذلك اختبار علاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بالارتباط بين المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية )

ولقد تفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية وكما هو مبين ادناه :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والاستدامة التنظيمية.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكنولوجيا والاستدامة التنظيمية.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والاستدامة التنظيمية.

يظهر الجدول ( 3 ) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول ( 3 ) يشير أيضاً إلى حجم العينة (50) ونوع الاختبار (-2-tailed). واختبار (Z) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط . فإذا ظهر وجود علامة (\*)

على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالآتي :

✓ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29).

✓ علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49).

✓ علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1).

جدول (4) تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

		الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	الثقافة التنظيمية	المعمارية الاستراتيجية
الاستدامة التنظيمية	Pearson Correlation	0.367**	0.372**	0.316**	0.535**
	Z Test	3.255	3.284	3.733	5.212
	Z Table(1%)	2.650			
	n	50	50	50	50

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

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يظهر جدول (4) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات بأن هناك علاقات ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين المعمارية الاستراتيجية ومتغير الاستدامة التنظيمية، إذ بلغت قيمته (0.535) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة قوية بضوء قاعدة (Cohen).

وعلى مستوى الأبعاد كانت أقوى علاقة ارتباط بين كل من بُعد التكنولوجيا والاستدامة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.372) عند مستوى دلالة (1%) وتعد علاقة طردية قوية بضوء قاعدة (Cohen). فيما كانت اضعف علاقة ارتباط بين بُعد الثقافة التنظيمية والاستدامة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (0.316) عند مستوى دلالة (1%) ولكنها تعد علاقة ارتباط متوسطة بضوء قاعدة (Cohen). وتدل النتائج المتحصلة من الجدول (4) وبعد مقارنة قيم (z) المحسوبة لاختبار معنوية معاملات الارتباط مع نظيرتها الجدولية يتضح لنا قبول فرضية الوجود بالنسبة للفرضية الرئيسة الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية لكون قيمة (z) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى (1%) ، وعليه فإن الفرضية تنص على انه (( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعمارية الاستراتيجية بأبعاده والاستدامة التنظيمية)).

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بعلاقة التأثير بين المعمارية الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية

( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمعمارية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية).

الجدول (5) معلمات اختبار الانحدار البسيط لتأثير المعمارية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية				المتغير المعتمد
المعنوية (P-Value)	قيمة (T)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (β)	المتغير المستقل
0.000	3.021	0.29	0.20	المعمارية الاستراتيجية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يتضح من نتائج جدول (5) ان قيمة معامل التأثير المعياري لمتغير المعمارية الاستراتيجية على الاستدامة التنظيمية بلغت (0.20) وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة في المعمارية الاستراتيجية سيؤدي الى تغير متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (20%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (t) بلغت (3.021) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000). وكما يتضح من الجدول ( ) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.29) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في الاستدامة التنظيمية يعود (29%) منها الى التغير في المعمارية الاستراتيجية ، واما النسبة المتبقية البالغة (71%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى خارج نموذج التحليل الحالي.

ان تأثير كل بُعد من الابعاد الفرعية لمتغير المعمارية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية كان على النحو الاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الهيكل التنظيمي في متغير الاستدامة التنظيمية).

الجدول (6) معلمات اختبار الانحدار البسيط لتأثير المعمارية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية				المتغير المعتمد
المعنوية (P-Value)	قيمة (T)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (β)	المتغير المستقل الفرعي
0.000	2.327	0.13	0.15	الهيكل التنظيمي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يوضح الجدول (6) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد الهيكل التنظيمي في متغير الاستدامة التنظيمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في بُعد الهيكل التنظيمي يؤدي الى تغيير متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (15%) على مستوى المنظمة عينة البحث. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (t) بلغت (2.327) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000) . وكما يتضح من الجدول (6) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.13) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في الاستدامة التنظيمية يعود (13%) منها الى التغير في بُعد الهيكل التنظيمي ، واما النسبة المتبقية البالغة (87%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى خارج نموذج التحليل الحالي. وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد التكنولوجيا في متغير الاستدامة التنظيمية).

الجدول (7) معلمات اختبار الانحدار البسيط لتأثير المعمارية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية				المتغير المعتمد
المعنوية (P-Value)	قيمة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	المتغير المستقل الفرعي
0.000	7.904	0.14	0.60	التكنولوجيا

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يوضح الجدول (7) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لُبعد التكنولوجيا في متغير الاستدامة التنظيمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في بُعد التكنولوجيا يؤدي الى تغيير متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (60%) على مستوى المنظمة عينة البحث. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (t) بلغت (7.904) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.000) . وكما يتضح من الجدول (7) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.14) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في الاستدامة التنظيمية يعود (14%) منها الى التغير في بُعد التكنولوجيا ، واما النسبة المتبقية البالغة (86%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى خارج نموذج التحليل الحالي. وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الثقافة التنظيمية في متغير الاستدامة التنظيمية).

الجدول (8) معلمات اختبار الانحدار البسيط لتأثير المعمارية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية				المتغير المعتمد
المعنوية (P-Value)	قيمة (T)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الانحدار (β)	المتغير المستقل الفرعي
0.000	2.758	0.10	0.18	الثقافة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS V.27)

يوضح الجدول (8) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبُعد الثقافة التنظيمية في متغير الاستدامة التنظيمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.18) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة من بُعد الثقافة التنظيمية يؤدي الى تغيير متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (18%) على مستوى المنظمة عينة البحث . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة اختبار (t) بلغت (2.758) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (00.00) . وكما يتضح من الجدول (8) ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.10) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في الاستدامة التنظيمية يعود (10%) منها الى التغير في بُعد الثقافة التنظيمية ، واما النسبة المتبقية البالغة (90%) فإنها تعود الى تأثير متغيرات اخرى خارج نموذج التحليل الحالي. وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث اعتماداً على الاطار النظري للدراسة من خلال مراجعة الادبيات الادارية ، ويمكن تحديد أهمها على النحو الآتي :

- 1- أن المعمارية الاستراتيجية تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية.
- 2- أن المعمارية الاستراتيجية تعتبر بمثابة العلاقة التي تربط العاملين وتجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية إجتماعية ، هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات
- 3- التنظيم هو احد الأنشطة الإدارية الأساسية التي توفر للمنظمة التعامل مع العديد من المنظمات المختلفة ونظم المعلومات لدعم الأهداف في السياقات الاقتصادية المختلفة مع المواءمة بين الاستراتيجيات والأبعاد التنظيمية والمسؤوليات
- 4- أن الاستدامة التنظيمية هي إمكانية المنظمة استخدام مواردها بصورة أفضل من المنافسين في السوق ، وقدرتها على إنجاز الأعمال على وفق المعايير المحددة وبالتالي تتمكن من إستدامة عملها وبقائها .
- 5- المعمارية الإستراتيجية لها أثر في تعزيز الجودة وبالتالي يمكن الوصول إلى التميز من خلال خلق ثقافة التميز وهي البيئة التي تحتوي على الأفراد الذين يفهمون أهمية الانتاجية والمعنى الحقيقي للقيمة التي هي قياس لتحقيق التميز.

## التوصيات :

يتضمن هذا المبحث اشارة الى مجموعة من التوصيات واستنادا الى النتائج التي تم التوصل اليها:

- 1- تنمية قدرات الافراد في الوظيفة والتحقيقات المدروسة من خلال زرع الثقة في انفسهم والسماح لهم بالمشاركة بعملية صنع القرارات واتخاذها وهذا عامل مهم لدعم الادارة العليا من خلال الاستفادة من خبراتهم
- 2- وضع الاختصاصات المناسبة في المراكز الادارية كل حسب استحقاقه وذلك اعتماد على نتائج تقويم الاداء من اجل النهوض بالمنظمة ومن خلال تقديم الاعمال المتميزة واستقطاب ذوي المواهب والكوادر ذات الاختصاصات النادرة لأجل تقليص الفجوة ضرورة توافر متطلبات وتحقيق رغباتهم مما يساعد في خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى الافراد وهذا ما تطمح اليه كل منظمة لاجل التمسك والمحافظة على افرادها سعياً منها لتحقيق الاستدامة التنظيمية
- 3- خلق حالة من التواصل المعرفي والفكري وتبادل الآراء وادارة الحلقات النقاشية واقامة المؤتمرات تعزز الثقافة التنظيمية لدى المنظمة المدروسة .
- 4- ضرورة تطوير القدرات من خلال اسناد الاعمال الجديدة اليها والالتزام بتأديتها وباستمرار والحرص على ان يتم التعليم للجميع وفي كل شيء لاجل تعزيز قدراتهم ومهاراتهم والمحافظة عليهم .
- 5- يتوجب قيام بين الحين والآخر باجراء تعديلات في بيئة العمل وذلك من خلال الاطلاع على المستجدات الخارجية وعلى الجوانب العلمية والمعرفية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية كافة والاستفادة منها في اعادة هيكلية الاعمال داخل الوكالة .



### المصادر العربية :-

- 1- الشجيري ، عماد خليل عبدان ، ( 2013 ) : " مؤشرات الاستدامة في عملية التنمية الاقتصادية في العراق اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد . ( 2008 ) : استدامة الموارد البشرية في العراق " ، مجلة 2.
- 2- الجميلي ، طه علي نايل ، جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ( 2 )
- 3- الناصر ، مراد ، ( 2009 ) : التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر " ، بحوث اقتصادية عربية ، العدد ( 46 )
- 4- الفارس ، النفيعي ، ( 2010 ) : معوقات ادارة التنمية في الدول النامية ، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية ، السعودية .
- 5- الفوزي ، علي فاضل ( 2015 ) : اثر متطلبات ادارة المعرفة في الابداع المنظمي دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 45
- 6- اللبثي ، محمد بن علي بن حسن ، ( 2008 ) : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها الابداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي " ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .

### المصادر الاجنبية

- 1- Andrews,K.R.(2014):The concept of corporate strategy.Homewood: Richard D Irwin,163
- 2- Ansoff, H. I. (2011): Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. 1st edition. Harmondsworth: Penguin Books.63
- 3- Basiago, A. D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. Environmentalist, 19(2), 145-161.
- 4- Batista, A. A. D. S., & Francisco, A. (2018), "Organizational sustainability practices: a study of the firms listed by the corporate sustainability index", Sustainability, Vol. 10 No. 1, pp. 246-271
- 5- Bernus, P., & Noran, O. (2010, September). A metamodel for enterprise architecture. In IFIP International Conference on Enterprise Architecture, Integration and Interoperability (pp. 56 65). Springer, Berlin, Heidelberg
- 6- Bilan, Y., Hussain, H. I., Haseeb, M., & Kot, S. (2020). Sustainability and economic performance: Role of organizational learning and innovation. Engineering Economics, 31(1), 93-103.
- 7- Bojinov, B. V. (2016). The Business Architecture in Strategic Management of Modern Company. Available at SSRN 2944845.
- 8- Botha, D (2012). 'Knowledge management practices in the South African business sector: Preliminary findings of a longitudinal 119 study', South African Journal of Business Management, 33(3):13-19
- 9- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 44(2), 129-136
- 10- Carlson, S. (2010). Campus survey finds that adding technology to teaching is a top issue. The Chronicle of Higher Education,pp 7, 46.
- 11- Cella-De-Oliveira, Flavio Augusto;(2013); "Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences"; International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.4, pp:962-979
- 12- Colbert, B. A., & Kurucz, E.C. (2017), "Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM", People and Strategy, Vol. 30 No. 1, pp. 21-29

- 13- Dobni, C. Luffman, G.(2010).‘Market orientation and market strategy profiling: an empirical test of environmentbehaviour action coalignment and its performance implications’, *Management Decision*, 38(8):503-519. 120
- 14- Dzhengiz, T. (2020). A literature review of inter-organizational sustainability learning. *Sustainability*, 12(12), 4876
- 15- Eberl, P., Geiger, D., & Aßländer, M. S. (2015). Repairing trust in an organization after integrity violations: The ambivalence of organizational rule adjustments. *Organization Studies*, 36(9), 1205-1235.
- 16- Ebner D, Baumgartner RJ. (2010), "corporate sustainability strategies : sustainability profiles and maturity levels", *Corporate Responsibility Research Conference*, 4th-5th September, Dublin, Published online 4 February in Wiley Inter Science, p 77.
- 17- Ebner D, Baumgartner RJ. (2010), "corporate sustainability strategies : sustainability profiles and maturity levels", *Corporate Responsibility Research Conference*, 4th-5th September, Dublin, Published online 4 February in Wiley Inter Science, p 77.
- 18- Elkington, J., & Fennell, S. (1998). Partners for sustainability. *Greener Management International*, 48-48.
- 19- Elkington, J., & Fennell, S. (1998). Partners for sustainability. *Greener Management International*, 48-48
- 20- . Eschenfelder, K. R., Shankar, K., Williams, R. D., Salo, D., Zhang, M., & Langham, A. (2019). A nine dimensional framework for digital cultural heritage organizational sustainability. *Online Information Review*
- 21- Esteves ,Francisco Madeira; Santos ,João Rocha; Anunciação ,Pedro Fernandes;(2012); "Sustainability in the Information Society: A Proposal of Information Systems Requirements in View of the DPOBE Model for Organizational Sustainability"; *Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies* 121
- 22- Evans, J., Bulkeley, H., Voytenko, Y., McCormick, K., & Curtis, S. (2018). Circulating experiments: Urban living labs and the politics of sustainability. In *The Routledge handbook on spaces of urban politics* (pp. 416-425). Routledge
- 23- Fourie W.(2005):Strategic architecture as a concept towards explaining the variation in performance of networked era firms, *University of Stellenbosch Business School, University of Stellenbosch*.54
- 24- Hakimpoor, H. (2014). Strategic planning process—Dimensions and SMEs performance. *Proceedings of 10th Global Business and Social Science Research Conference*, 23-24 June 2014, Radisson Blu Hotel, Beijing, China.87
- 25- Henderson,J.C (2010).‘Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations’, *IBM Systems Journal*,32(1):13.
- 26- Hernandez, B. (2011), “Place attachment: conceptual and empirical questions”,*Journal of Environmental Psychology*, Vol. 21 No. 3, pp. 273-281 122
- 27- Jahng, J., & Ramamurthy, K. (1998). Influence of IT architectural strategy and business strategy alignment on competitive advantage: A proposed research framework.
- 28- Knoepfel ,Ivo; (2001); "Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability"; *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 8, Iss. 1,pp6-15.

- 29- Lozano, F. J., & L, Rodrigo . (2014). Developing the curriculum for a new Bachelor's degree in Engineering for Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 64, 136-146
- 30- Lozano, R. (2014). Creativity and organizational learning as means to foster sustainability. *Sustainable development*, 22(3), 205-216
- 31- Lozano, R., Barreiro- Gen, M., & Zafar, A. (2021). Collaboration for organizational sustainability limits to growth: Developing a factors, benefits, and challenges framework. *Sustainable Development*
- 32- Mansfield, G (2014). 'Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture', *South African Journal of Business Management*, 35(1):35
- 33- Mansfield, G. M. (2005). A strategic architecture and its role in enhancing the performance of commercial web-enabled enterprises (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- 34- Mansfield, G. M. (2005). A strategic architecture and its role in enhancing the performance of commercial web-enabled enterprises (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- 35- Munier, Nolberto,( 2005)," Introduction to Sustainability Road to a Better Future," Published by Springer.
- 36- Perez Jolles, M., McBeath, B., Carnochan, S., & Austin, M. J. (2016). Factors associated with managerial innovation in public human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 421-434
- 37- Perez Jolles, M., McBeath, B., Carnochan, S., & Austin, M. J. (2016). Factors associated with managerial innovation in public human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 421-434
- 38- Placet, Marylynn; Anderson, Roger; Fowler, Kimberly M.,(2016)," Strategies for Sustainability," *Research-Technology Management*, 48:5, 32-41.
- 39- Prahalad, C.K. (2016), *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston, MA.p87
- 40- Prastiwij, Y. E. (2015). *Industry Foresight: Business School in Indonesia in Relation to MMA-IPB Development Alternatives*. Bogor: Bogor Agricultural University.165
- 41- Pujonggo,R, Yugo , Syarief, Rizal and Rifin, Amzul ,(2016), *Strategic Architecture of Inspectorate General Ministry of Trade Republic of Indonesia*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 6, Issue 10, 197-207.
- 42- Pujonggo,R, Yugo , Syarief, Rizal and Rifin, Amzul ,(2016), *Strategic Architecture of Inspectorate General Ministry of Trade Republic of Indonesia*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 6, Issue 10, 197-207.
- 43- Pujonggo,R, Yugo , Syarief, Rizal and Rifin, Amzul ,(2016), *Strategic Architecture of Inspectorate General Ministry of Trade Republic of Indonesia*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 6, Issue 10, 197-207
- 44- Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., Tu, Q., & Shi, Z. (2001). (2017). 'Information management (IM) strategy: the construct 125 and its measurement', *Journal of Strategic InformationSystems*, No. 9, pp. 205-235.
- 45- Rizvi, Y. S., & Garg, R. (2017). A Study of the Contemporary Role of Talent Management in Building Sustainability Culture in Organizations. *Researchers World*, 8(2), 90.

- 46- Robbins , S.P , (1998) : organizational Behavior concepts , controversies , Applications “ , 8th edition , Hall.
- 47- Rodica , stefanescy , Dan , Candea , Rodica , Candea , (2010) : the sustainable university , Review of international comporative Management vol (11) , issue (S) , PP (848 – 849).
- 48- Santos, J. R., Anunciação, P. F., & Svirina, A. (2013). A tool to measure organizational sustainability strength. *Journal of Business Management*, 7, 105-117
- 49- Schatten, M. (2013). Reorganization in Multi-Agent Architectures: An Active Graph 99.
- 50- Schatten, M. (2013). Reorganization in Multi-Agent Architectures: An Active Graph
- 51- Tucci, C ( 2011). *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin.25
- 52- Vigier, M., & Spencer-Oatey, H. (2017). Code-switching in newly formed multinational project teams: Challenges, strategies and effects. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(1), 23-37.
- 53- Wagner HH (2013) Rethinking the linear regression model for spatial ecological data. *Ecology*, 94, 2381–2391.
- 54- Wagter, R., Van Den Berg, M., Luijpers, J., & Van Steenberg, M. (2016). *Dynamic enterprise architecture: how to make it work*: John Wiley & Sons.
- 55- Zimmerman, H.-D.(2014).Preface: Introduction to special section – Business Models’, Vol. 11, No. 1: Guest editors note) In Schmit, B. F., Alt, R., Zimmerman, H-D. & Buchet, B. Anniversary edition: *EM-Electronic Markets*11(1):1-15