



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES

An International Open-Access Peer Reviewed Refereed Journal

Impact Factor: 8.909

E-ISSN: 2249 – 4642

P-ISSN: 2454 - 4671

STRATEGIC PHYSIOGNOMY AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

Anfal Nufal Abd Ali, Prof. Dr. Suhair Adel Hamed

College of Administration, University of Baghdad, Iraq

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.031>

Paper Received:

29 September 2022

Paper Accepted:

10 November 2022

Paper Received After Correction:

19 November 2022

Paper Published:

23 November 2022



How to cite the article: Anfal N.A.A., Suhair A.H.(2022) Strategic Physiognomy and its Impact on Organizational Sustainability, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Oct-Dec 2022 Vol. 12, Issue 4; 583-608 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.031>

ABSTRACT

This research aims to test "the relationship between with Strategic physiognomy its dimensions (empowerment, inspiration, deep understanding) as an independent variable and organizational sustainability with its dimensions (social sustainability, economic sustainability, environmental sustainability)" as a respondent variable in the Diyala State Company and the General Company for Electrical and Electronic Industry, In order to explain the relationships and links between the research variables, a set of objectives was formulated, including the presentation and analysis of indicators of strategic physiognomy if they exist in the researched companies, and their role in achieving organizational sustainability in those companies. For this purpose, a number of hypotheses were formulated, the most important of which was to find a correlation and influence (for strategic physiognomy and its dimensions with organizational sustainability and its dimensions) and to achieve hypothesis tests. General Electric and Electronic Industries, for being vital companies and in direct contact with the desires and needs of the community. The number of them is (158) people, and the data was collected through a questionnaire and personal interviews with a number of managers and heads of departments, and the researcher adopted the descriptive analytical approach in completing this research, and a number of statistical methods were used, including: the arithmetic mean, percentage, standard deviation, To describe the research sample, the simple linear correlation coefficient (Pearson) to test the validity of the correlation hypotheses, and the simple and multiple-choice linear regression validity of the effect hypotheses, and the data was analyzed through a set of statistical programs (Microsoft Excel, SPSS V24, AMOS V24, . The most important conclusions reached by the researcher were: There is a significant impact of strategic physiognomy in terms of organizational sustainability, which indicates the essential role of strategic physiognomy in achieving organizational sustainability within the companies surveyed. The research concluded with a set of recommendations, the most important of which are: Increasing interest in the concepts of strategic physiognomy and organizational sustainability in the researched companies for their active role in the sustainability and growth of companies and maintaining the market share in the local environment and conducting seminars and workshops on strategic physiognomy and organizational sustainability and showing its importance in the ability of companies to adapt to the changes that occur in the environment of Iraq.

Keywords: *strategic physiology, organizational sustainability*

INTRODUCTION

With the advent of the twenty-first century, the world has witnessed many changes that pose new challenges for the leaders of organizations, and for this reason, many management concepts have changed to match and keep pace with those challenges. New administrative concepts have also emerged, which are (strategic physiognomy), and they have received remarkable attention from writers and those interested in the field of management because of their importance in maintaining the survival and continuity of these organizations. The complexities that accompanied the change necessitated the presence of leaders who possess

strategic physiognomy, possess intellectual capabilities and unconventional skills, and enjoy intelligence, intuition and inspiration, who are able to form perceptions and visions in facing the present and exploring the future Accordingly, modern views of strategy see that strategic physiognomy helps give managers more accuracy and the ability to make effective and high-quality decisions in turbulent environments and situations where prediction or anticipation is difficult. From here, the idea of research, which centered on (strategic physiognomy and its impact on organizational sustainability), was crystallized. And the fact that the Ministry of Industry and Minerals is one of the important ministries directly responsible for the industrial sector in Iraq, so there are many challenges and a great responsibility facing it. As a result, it was chosen as a field for the current research.

المحور الأول : الاطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث:

تواجه المنظمات اليوم وعلى خلاف انواعها تحديات وصعوبات كبيرة نتيجة التطورات السريعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة، مما بات من الضروري على تلك المنظمات إتباع اسلوبا أو سلوكا سريعا يعزز لديها الاستدامة التنظيمية ويساعد قياداتها على اتخاذ القرارات لمعالجة المواقف الطارئ من دون الاستعداد المسبق لها، ومن هنا برز مفهوم الفراسة الاستراتيجية بوصفها إحدى الآليات أو الأساليب التي يستلزم على المنظمات أن تتبناها لتمكين ادراتها من التعامل مع المشكلات والأزمات، فضلاً عن تكوين تصورات ذهنية ازاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية لمواكبة أعمالها في ضوء التغييرات البيئية المتزايدة وصولاً الى تحقيق الاستدامة التنظيمية لها، و انبثقت مشكلة البحث الحالي من ضعف اهتمام شركاتنا العراقية بصورة عامة والقطاع الصناعي على وجه الخصوص بالاستدامة التنظيمية، من خلال عدم التركيز على القضايا المتعلقة بالحفاظ على البيئة (كأنبعاث الغازات، والتلوث الصناعي... الخ). والقضايا الاجتماعية(كالمسؤولية الاجتماعية، والعدالة الاجتماعية... الخ) المساهمة في نضوب الموارد الطبيعية نتيجة أنشطتها وأعمالها. ومن الأسباب التي يعود إليها ضعف الاهتمام بالاستدامة التنظيمية هو قلة الوعي بالفراسة الاستراتيجية وغموضها، وانخفاض مستويات الاهتمام بتطوير المهارات والمقدرات التنظيمية. واستنادا لما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤل المستتب من عنوان البحث (هل الفراسة الاستراتيجية تؤثر في الاستدامة التنظيمية ؟) ومن أجل حل او تقليل هذه المشكلة، قام الباحث بصياغة التساؤلات المنبثقة من مشكلة البحث وبالشكل الآتي:

1. ما حقيقة الترابط النظري بين (الفراسة الاستراتيجية ، الاستدامة التنظيمية)؟

2. ما مدى اهتمام المنظمات المبحوثة في أهمية الاستدامة التنظيمية ؟

3. ما هي طبيعة العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية و الاستدامة التنظيمية ؟

4. ما مدى إدراك عينة البحث لمدى توافر الاستدامة التنظيمية في مجتمع البحث ؟

ثانياً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث فيما يأتي:

1. أهمية العينة المبحوثة ذاتها ، كونها تتناول القيادات العليا والوسطى في اهم وزارات العراق الا

وهي وزارة الصناعة والمعادن والتي تمثل القلب النابض للنشاط الاقتصادي في أي بلد.

2. يعد هذا البحث محاولة علمية جديدة ومتواضعة لتعزيز التواصل بين العلوم الانسانية بدراستها

لمتغيرات تجمع بين المواضيع الادارية والنفسية والاستراتيجية في اطار التنظيمي .

3. محاولة وضع الأسس لتطوير الواقع التنظيمي للشركات المبحوثة ، والحد من الاثار السلبية التي

من المحتمل ان تصيها.

ثالثاً. أهداف البحث: يرمي البحث الى تحقيق عدد من الاهداف في ضوء المشكلة المتمثلة بالنقاط

الاتية:

1. بناء اطار نظري يغطي مجمل الادبيات التنظيمية لمتغيرات البحث ، وكل ما له صلة بها ،

وذلك بواسطة تحديد المفاهيم والاهمية والابعاد لمتغيرات البحث الثلاثة على مستوى العينة

المبحوثة ، واستكمال ما بدأه الباحثين السابقين باعتبار ان بحوثهم مثلت نقطة انطلاق للباحث

في اتمام بحثه الحالي .

2. التوصل الى أنموذج واقعي يربط بين متغيرات البحث بما يتلائم مع الواقع الميداني في

الشركات المبحوثة بعد تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات وتشخيص طبيعتها تجريبياً.

3. فتح المجال امام الباحثين للأنطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن دور وتأثير الفراسة

الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات اخرى في مجالات تطبيقية اخرى .

رابعاً. فرضيات البحث : في ضوء المراجعة النظرية لأدبيات البحث والموروث الفكري والتطبيقي للفراسة

الاستراتيجية و المرونة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية ، سيتم الاجابة عن اشكالية البحث من خلال

الفرضيات الموضوعية وسيقرر الجانب الميداني صحة هذه الفرضيات أو خطأها بعد تحليلها ومعالجتها

احصائياً، وعلى النحو الآتي:.

1. الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية

بابعادها والاستدامة التنظيمية بابعادها ، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:.

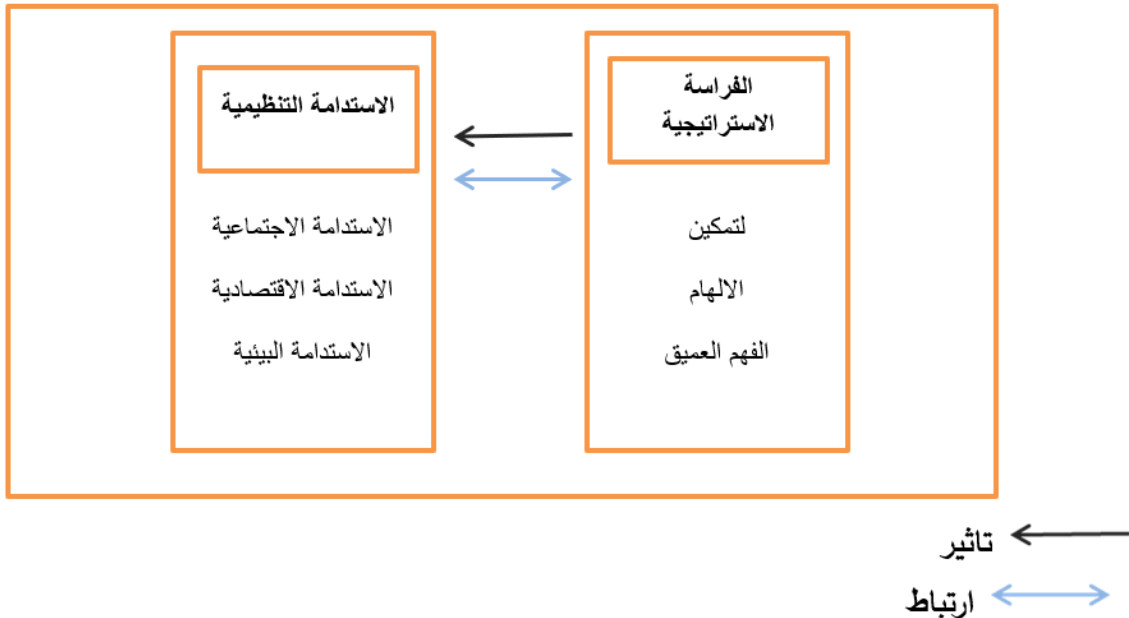
(1) **الفرضية الفرعية الاولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين والاستدامة

التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية،الاستدامة البيئية ،الاستدامة الاجتماعية)

(2) **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الالهام والاستدامة

التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية،الاستدامة البيئية ،الاستدامة الاجتماعية)

- 3) **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الفهم العميق والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفراسة الاستراتيجية بابعادها في الاستدامة التنظيمية بابعادها، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1) **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعُد التمكين في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)
- 2) **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعُد الالهام في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)
- 3) **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعُد الفهم العميق في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)
- خامسا . مخطط البحث الفرضي:** يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار ابعاد المتغيرات وفاقاً للمسوحات الفكرية والادبية لما توافرت من مصادر وفق المتغيرات الآتية الموضحة في الشكل (1)
1. المتغير المستقل الفراسة الاستراتيجية strategic physiognomy : تتضمن الابعاد (التمكين، الالهام، الفهم العميق)
2. المتغير اتابع الاستدامة التنظيمية organizational sustainability : تنطوي على الابعاد (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)



الشكل (1) يوضح المخطط البحثي للفرضيات

المصدر اعداد الباحثة

سادساً. منهج البحث : اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لامتيار هذا المنهج بالنظرة الشمولية و اقتران وصف الحالة بتحليلها , إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن و تفسيره و تحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع. ومن ثم استخلاص النتائج و المؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات و المعلومات التي يتطلبها البحث, لأغراض تحديد النتائج و الوقوف على ابرز المؤشرات. و عادةً ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفته المسبقة بجوانب و إبعاد الظاهرة موضع البحث, فمن خلال الدراسات السابقة حولها, ينتاب الباحث فضول في معرفة تفاصيل أكثر حول الظاهرة المعنية بالبحث.(الفياض,2011:35)

. سابعاً. مجتمع البحث وعينته

- (1) **مجتمع البحث :** يعد الاختيار الملائم لمكان تطبيق البحث، والمجتمع المبحوث من الجوانب المهمة التي تحقق دقة وصحة النتائج، وفي اختبار فرضيات البحث، لذا تم اختيار شركة ديالى العامة و الشركة العامة للصناعة الكهربائية والالكترونية احدى شركات وزارة الصناعة والمعادن لتطبيق البحث عملياً في القطاع الصناعي الحكومي ولاختبار فرضياته في البيئة الواقعية العراقية، لما تحتله هذه الشركات من اهمية كبيرة في رفد السوق العراقي بالصناعات الحيوية، وبما تؤديه من دور مهم في تطوير القطاع الصناعي الذي يشكل داعم اساسي في تنمية الاقتصاد العراقي.
- (2) **عينة البحث:** اشتملت عينة البحث على عينة قصدية حصرية من المديرين (المدير العام، معاوني المدير العام ، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب) في الشركة ديالى العامة والشركة العامة للصناعة الكهربائية والالكترونية، ولضمان تحقق متطلبات البحث فأن الباحثة عمدت الى توزيع (158) أستبانة على العينة المختارة في الشركة المبحوثة، وتم استرجاع (148) صالحة للتحليل الاحصائي وكما موضح في الجدول (1) .
- (3)

والجدول رقم (1) يوضح خصائص العينة وكالاتي:

الجدول (1) معدل الاستجابة		
الحالة	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبانات الموزعة	158	100%
عدد الاستبانات غير المسترجعة	10	6%
عدد الاستبانات المسترجعة	148	94%

المحور الثاني : الاطار النظري

اولا :الفراسة الاستراتيجية

مفهوم الفراسة الاستراتيجية: يعد علم الفراسة علماً مهماً في الوقت الحاضر ، وقد برع العرب منذ العصور القديمة في هذا العلم ، حيث انتشر علم الفراسة الاستراتيجي في المنظمات. وهو مرادفة للذكاء الاستراتيجي . يمكن للقائد من خلاله التمييز بين العامل الماهر الكفوء والعامل غير المتمرس وغير الكفوء في العمل . بين (Castelli,2017:690) ان علم الفراسة الاستراتيجي يعتمد على دراسات منهجية لسمات وجه الإنسان والبنية الفيزيائية. يُعد هذا العلم مركزاً للعواطف التي تترجم إلى تعبيرات تظهر على وجه الانسان، اذ تؤثر الأنشطة العقلية والعواطف على حركة عضلات الوجه ومن ثمّ تعكس بشكل مباشر الطبيعة النفسية للبشر. وبعد ذلك يمكن للشخص قراءة العقل وتحليل الشخصية ، وقد تم تنظيم هذا العلم في مجموعة من النظريات التي تشرح الطبيعة البشرية، بناءً على نظام الملاحظة.

عرف (Hussain,2018:48) مجموعة من الانفعالات والأنشطة الذهنية والعقلية التي تؤثر على حركة الوجه ، وتترجم التعبيرات التي تظهر على ملامح العاملين ، اذ تعكس طبيعتهم النفسية بطريقة تسهل قراءة العقل وتحليل الشخصية.

اما (Dabbas & Muhemmed,2018,99) فقد عرفها القدرة التنبؤية للقائد على مراقبة السمات الشخصية للعمال من ملامح الوجه ، وذكاء ، واليقظة ، والبصيرة ، حيث أنه يجمع بين السمات الشخصية مع الاختلافات الجسدية ، ويمكن أن يشير الجمع بينهما إلى شخصيات مثل الضمير ، والنفس و الاحترام والصدقة والخير وحتى العرق.

تُعد الفراسة الاستراتيجية عنصراً هاماً و أساسياً في تسيير عمل المنظمات في كل مرحلة من مراحلها الاستراتيجية ، يبرز دور الفراسة الاستراتيجية في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة من خلال تحديد و وصف تلك المخاطر والتهديدات وتجنبها ، و دراسة الفرص المحيطة واستغلالها ، بطريقة تساعد المدراء في تحقيق برامج وسياسات المنظمة التي تعزز نجاحها وتحافظ على استدامتها. وتوفر الفراسة الاستراتيجية معلومات مناسبة للقادة ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة حول مستقبل المنظمة، وتزود المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل المحيطة ،حتى تكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تعطي قيمة للزبون ،وتحقق نمواً وأرباحاً ،مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة (Duckworth,2011:9) .

أبعاد الفراسة الاستراتيجية: تشير اغلب الدراسات حول الفراسة الاستراتيجية الى انها من الموضوعات الحديثة الذي تُعد عامل استراتيجي مهماً في نجاح المنظمات وديمومتها ، حدد (Hussain,2018:46) نموذج ثلاثي لابعاد الفراسة الاستراتيجية وهي:

1_ التمكين: ان المنظمات هي أداة حيوية وهامة في المجتمعات البشرية الحديثة. اذ يعد العنصر البشري حجر الزاوية الاساسي الذي يجري من خلاله انواع مختلفة من التفاعلات, والتي يمكن عن طريقه الحكم على فاعلية هذه المنظمات أدركت إدارة المنظمة أن العنصر البشري فيها هو وسيلة مهمة للمنافسة وتحقيق التميز. وان المنظمات التي تسعى الى النمو والتطور يتوقف عليها, تطبيق الأساليب الحديثة, في ادارتها والتي تعزز من قدرة العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة وإتاحة فرصة لإثبات قدراتهم الإدارية التي تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة بطريقة اكثر ابداعية (Miller,2011:179). وعرف التمكين بأنه العملية التي يسمح من خلالها مشاركة العاملين في المعلومات, والتدريب, والتطوير, والتخطيط, والإشراف على مهامهم و وظائفهم من أجل الحصول على نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (Kolzow,2014:256).

اما (Robbins,2003:210) عرفهُ على انه منح العاملين القدرة والاستقلالية لاتخاذ القرارات وامكانية التصرف في العمل كشركاء . لا يعني التمكين تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين فحسب , بل يعني أيضًا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

2_ الإلهام: إن تغير الظروف المحيطة في منظماتنا اليوم سواء كانت سياسية او اجتماعية واقتصادية او ثقافية هي نتيجة للعديد من التغيرات والتطورات الناتجة عن انفجار المعرفة وثورة المعلومات والاتصالات مع زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية تواجه المنظمات الكثير من التحديات والصعوبات لاستيعاب هذه التغيرات والتكيف معها (Escobar ,2018,66). يرى (Oleynick et al.,2014: 2) ان الإلهام هو حالة تحفيزية تجبر الافراد على تحقيق الأفكار.

عرف (كشكول, 2020: 70) الإلهام على انه قيام المنظمة بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على الإلهام العاملين نحو انجاز اعمالها. الإلهام يدفع الافراد للإبداع. ويُعد الفرد المبدع ثروة تفوق كل ثروة وان الاستثمار في تنمية العنصر البشري هو المصدر الأكثر فاعلية. ويعد الموارد البشرية أهم العوامل التي تساهم في بقاء واستمرارية المنظمات وذلك عن طريق تحقيق الميزة التنافسية للاستدامة من خلال الإبداع والمهارات والمعرفة الواضحة او الضمنية (Lin,2017,10). هناك ثلاث خصائص لحالة الإلهام وهي (Wincenta,2018:2& Wartiovaaraa):

- الاستحضار : يشير إلى حقيقة أن الإلهام مستثار وليس طوعيًا ولا يشعر الفرد في مسؤولية عن الإلهام. وان الإلهام قد يكون سمة او فكرة او حالة يتم استحضارها وليس في مخض ارادة الفرد.
- التعالي : النظر الى الإلهام على أنه شيء ناجم عن فكرة ابداعية تتضمن المعالجة العاطفية والمعرفية وتحديد الامكانيات الابداعية والافكار الجديدة في, صنع منتج ابداعي.

• دافع النهج: التحفيز باتجاه الاهداف المرغوبة لتحقيقها ,اذ بمجرد الالهام يواجه الافراد دافعا,مقنعا لنقل رؤيتهم الجديدة او تحقيقها او التعبير عنها .

3_الفهم العميق:ان المنظمات بدأت تدرك اهمية الفهم الاستراتيجي وبدأت تلبي احتياجاتها لهذا النوع من الذكاء من خلال السعي لمواءمته مع نماذج الذكاء الاخرى منها (العاطفي, والتنافسي, والتجاري) وتدريب قيادتها على تطوير عناصرها وادارتها. على نحو فعال للوصول الى الفهم الاستراتيجي ,فضلاً عن توفير المعلومات لمتخذي القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام.وتعتمد تحديد الاستراتيجية كلياً على مهمة المنظمة, وقدراتها وتحدياتها وفرصها الخارجية , لذلك يجب ان تستند القرارات المنظمة إلى الفهم العميق لقدراتها ويتوجب أن تعكس هذا القرارات الوعي الثقافي الملائم الذي يناسب المنظمة وبيئتها. (Hussain,2018:48).

عرفه (Cox& Clark,2005:157) على انه القدرة على استعمال المفاهيم التفسيرية بابتكار و القدرة على التفكير في المشكلات و ايجاد حلول جديدة لهذه المشكلات.

في سياق العولمة, والخصخصة ,وتكنولوجيا المعلومات, والاقتصاد الرقمي , تجد منظمات الاعمال نفسها محكومة بميزة تنافسية وتكافح من اجل بقائها . ومن ثم فإن لديها التزامات كبيرة في صنع القرار. اذ يجب ان يعتمد صنع القرار في منظمة الاعمال على منهجية علمية وان يعتمد على عدد من الادوات والتقنيات الفنية التي من شأنها تبسيط القرارات لتحقيق أفضل النتائج التي تضمن هذا التميز التنظيمي. و الذي يعتمد على الفهم العميق الذي تستند إليه القرارات الصحيحة (Dabbas& Muhemmed,2018:100).

ثانيا: الاستدامة التنظيمية

مفهوم الاستدامة التنظيمية: اكتسب مفهوم الاستدامة التنظيمية أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة على المجالين النظري والتطبيقي , تعد الاستدامة التنظيمية هي أحد الموضوعات المهمة في مجال الأعمال التي جذبت اهتماماً كبيراً من قبل العلماء. و ان تحقيق الربحية ,وزيادة الحصة السوقية ,وتحقيق ريادة الأعمال ,والتميز لم تعد موضوعات رئيسية في بيئة غير مستقرة(Alnidawi et al., 2017:69) . انما تتطلع المنظمات إلى أبعد من ذلك وتركز على ايجاد حالة من الاستدامة والاستمرارية والمحافظة على الأعمال القائمة من خلال القدرة على, تلبية الاحتياجات الحالية, للنمو المستدام.فضلاً عن قدرتها على التفوق في الأداء على منافسيها(Fernandez, 2012:33) . وهذا يتطلب اهتمام المنظمة بالاستدامة للحفاظ على ميزتها التنافسية الآن وفي المستقبل وفي جوانب مختلفة مثل: استدامة علاقات المنظمة , والقدرة المستدامة على الابتكار, واستدامة العمل الجماعي ,حيث يكون رأس المال البشري هو العنصر الرئيسي لاستدامة المنظمة واستمرارها(Michael, 2015:63) . يرى (Akhtar & etc , 2017:3) ان الاستدامة التنظيمية انها نهج تنظيمي متوازن ياخذ في الاعتبار تحقيق النمو التنظيمي والربحية,مع

مراعاة تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية, وهو ما يسمى بالمحصلة الثلاثية عملية فهم وإدارة الموارد والتزام اخلاقي من الموظفين والمنظمة تجاه بعضهم البعض. اما عرف (Srisathan et al.,2020:6) الاستدامة التنظيمية على أنها درجة بقاء المنظمات وازدهارها في المستقبل ، جنبًا إلى جنب مع خطة التخفيف من أي ضرر محتمل للمنظمة والعاملين. تمثل الاستدامة التنظيمية أيضًا جميع أنشطة المنظمة التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق توازن مستدام في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى القصير والمتوسط والطويل ، من خلال الأنشطة التي تقوم بها المنظمة المتمثلة في عمليات الإنتاج وإدارة الاستراتيجيات والأنظمة والمشتريات وتقييم التسويق والاتصالات .(Lozano,2015:5). على الرغم من الاهتمام المتزايد بالاستدامة التنظيمية ، إلا أنها تمثل تحديًا للمنظمات المتمثلة في الحد من الآثار البيئية ، وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة ، وزيادة مستويات الرفاهية الاجتماعية والبشرية (Linnenluecke&Griffiths,2010: 358).

ابعاد الاستدامة التنظيمية:

1_ الاستدامة الاقتصادية: تشير الاستدامة الاقتصادية إلى القدرة على إدارة الأموال (رأس المال) لتوليد الثروة والازدهار من أجل الصالح العام ، والتي ينبغي تقاسم تلك الثروة بين الأجيال الحالية والمقبلة. تتطلب الاستدامة التنظيمية الحفاظ. على رأس المال المالي وتنميته وتحقيق الاكتفاء الذاتي المالي. يساهم الأداء المالي الجيد الحصول على منافع لأصحاب المصلحة وتحسين سمعة وشريعة المنظمة (Patricia et al,2015:869). حدد (Singh& Roy, 2016:4615) الاستدامة الاقتصادية على أنها كيف يمكن للمنظمات أن تظل تعمل لفترة طويلة من الزمن وتهتم في المقام الأول برأس المال النقدي بدلاً من رأس المال الطبيعي والاجتماعي والبشري. تسمى الاستدامة الاقتصادية أيضًا "الجدوى الاقتصادية" لأنها تولد أرباحًا وعليه تساهم في الرفاهية الاجتماعية العامة. عرف(2022:12 Mark, الاستدامة الاقتصادية هي استخدام استراتيجيات مختلفة للاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمحافظة عليها، بهدف إيجاد توازن مسؤول ومفيد ومستدام على المدى الطويل ، من خلال إعادة التدوير. وايضا تم الإشارة الى الاستدامة الاقتصادية على انها مصدر دخل واستقرار لأفراد المجتمع دون تآكل رأس المال وموارده. بمعنى آخر ، يكون الاقتصاد مستقرا عندما لا يعطل استدامة المجتمعات الطبيعية والاجتماعية والبشرية. يمكن القول أيضا ان الاستدامة الاقتصادية هي أساس أخلاقي, يهدف إلى تحقيق العدالة في نطاق علاقات الطبيعة البشرية ,وفي ضوء مستقبل طويل الأمد وغير مؤلم بطبيعته. يتضمن هذا ثلاث علاقات محددة(Chelan ,2018:116):

- العدالة بين البشر من مختلف الأجيال.
- العدالة بين مختلف البشر من نفس الجيل وخاصة الجيل الحالي .
- العدالة بين البشر والطبيعة.

2_ الاستدامة الاجتماعية: جاء مفهوم الاستدامة الاجتماعية كنموذج تطوري, يعمل على استثمار الفرص التي كونتها التحولات العالمية المعاصرة والتأكيد على الجوانب الإنسانية للاستدامة (Alikor&Ajour 2020:26). وأن الناس هم الثروة الحقيقية للأمم وهم الوسائل و غايات الاستدامة. تسعى الاستدامة إلى تمكين البشر عن طريق استثمار قدراتهم وتأهيلهم , ويجاد الفرص الذي تمكنهم من الإبداع في مجال عملهم ,مما يمكنهم من المشاركة بفعالية في المجتمع . اختلف تعريف الاستدامة الاجتماعية "رأس المال الاجتماعي". عبر الثقافات ، لذلك يتغير تعريفها بمرور الوقت ، وليس هناك تعريف واحد جامع للاستدامة الاجتماعية (Siddharth et al ,2021:12009). عرف (Dillard et al,2009:157) (الاستدامة الاجتماعية على أنها العمليات التي تولد الصحة الاجتماعية المتعلقة برفاهية أعضاء المنظمة.يمكن الإشارة الى الاستدامة الاجتماعية ايضا على أنها استراتيجية تطويرية شاملة تهدف إلى تمكين البشر ، وبناء قدراتهم "المعرفة والمادية" وتوسيع خياراتهم ، في مختلف المجالات ، بما في ذلك المجالات الاجتماعية و كذلك السياسية و الاقتصادية. مع التأكيد على الإنصاف و العدالة الاجتماعية بين الجيل الحالي أو بين الأجيال الحالية والمستقبلية واحترام التقاليد ,والعادات والخصوصيات, والهوية الاجتماعية لكونها مصادر إثراء لهم (Sajko et al. 2020:958).

3_ الاستدامة البيئية: أصبحت جودة البيئة أحد أهداف الاستدامة الرائدة التي يجب تحقيقها في السنوات القادمة. ومع ذلك ، فإن الطفرة في النمو الاقتصادي أو التجارة ، أو التحضر هي بعض الأسباب الكامنة وراء التدهور المستمر للبيئة وهي تخفف من تحقيق الاستدامة البيئية التي طال انتظارها. تشمل الاستدامة البيئية الآثار الناجمة عن استخدام الموارد الطبيعية الحيوية وغير الحيوية والانبعاثات الملوثة من عمليات المنظمة. ويقصد بالاستدامة البيئية الاستخدام , الرشيد للموارد الفيزيائية الحيوية بما في ذلك العناية بجودة الهواء والتربة والمياه والحفاظ على, التنوع البيولوجي (Patrici et al,2015 ;869).والهدف من هذه الإجراءات هو المحافظة على رأس المال الطبيعي كمورد وكمكب للنفايات المتولدة . ،و تتم متابعة الاستدامة البيئية ليس لأهميتها الجوهرية فقط و لكن لتحسين الرفاهية ومنع الإضرار بالبيئة (M. Achkar,2005:140). يرى (Ajour&Alikor,2020:26) ان الاستدامة البيئية تشمل سلامة النظام الإيكولوجي والقدرة الاستيعابية والتنوع البيولوجي. هذا يعني تجنب الضغط على النظام البيئي القيم و حدوده ومرونته واستقراره وتحمله. كما تتناول الآثار البيئية لأنشطة المنظمات. مثل تأثيرات استخدام الموارد والغازات المنبعثة في الهواء أو الماء أو التربة والنفايات الخطرة ، فضلاً عن تأثيرات التنوع البيولوجي والقضايا البيئية على مدى, دورة حياة المنتج.عزّف (Goodland &Daly ,2006;40) الاستدامة البيئية على أنها الاحتفاظ بانبعثات النفايات ضمن القدرة الاستيعابية للبيئة دون الإضرار بها.يتم تعريف الاستدامة البيئية على أنها التفاعل المسؤول مع البيئة, لتجنب استنفاد أو تدهور الموارد الطبيعية , والسماح بجودة بيئية على المدى الطويل ، تساعد ممارسة, الاستدامة البيئية على ضمان تلبية

احتياجات البشر اليوم دون المساس, بقدرة الأجيال لمقابلة على تلبية احتياجاتهم. الهدف من الاستدامة البيئية هو الحفاظ على الموارد الطبيعية وتطوير مصادر بديلة للطاقة مع تقليل التلوث والإضرار بالبيئة. وربط (Gimenez et al,2012:150) الاستدامة البيئية بالحد من النفايات.

المحور الثالث : الجانب العملي

اولا : عرض وتحليل وتشخيص المتغيرات

أ- الفراسة الاستراتيجية

تم قياس متغير الفراسة الاستراتيجية من خلال ثلاثة ابعاد هي (التمكين , الالهام , الفهم العميق) , ويشير الجدول رقم (2) للاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف من وجهة نظر العينة في متغير الفراسة الاستراتيجية في شركات وزارة الصناعة والمعادن , فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير الفراسة الاستراتيجية البالغ (3.728) بانحراف معياري قدره (0.601), ومعامل اختلاف قدره (16.12%) وان توافره مرتفعة (74.56%) مما يدل على ان الفراسة الاستراتيجية تطبق في شركات وزارة الصناعة والمعادن, اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل , مما يدل على توافق مرتفع للنتائج. وان حجم الفجوة بلغت (25.44%) وان سببها هو قلة الاهتمام من قبل المدراء في الشركات على التركيز على المراقبة بشكلٍ دقيق للصفات الشخصية التي يمكن ان يظهرها الافراد وتبين ان اتخاذ القرار يحفزهم ويشجعهم لانجاز الاعمال بالمستوى المطلوب .

• قياس مستوى فقرات بعد التمكين للمتغير الفراسة الاستراتيجية

تم قياس مستوى فقرات المتغير الفراسة الاستراتيجية المكون من خمسة فقرات , وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين , وحاز على وسط حسابي بالغ (4.068) وباقل معامل اختلاف نسبي (20.41%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (3) ذات الفحوى (يتحمل مديري المسؤولية الكاملة عند اتخاذ القرارات). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (0.830) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول ان مدراء الشركة هم المسؤولين عن نجاح او فشل انجاز أنشطة الشركة من خلال القرارات التي يتخذونها مما يدل على انهم يمتلكون خبرات تمكنهم من وضع خطط صحيحة تسند قراراتهم المتخذة.

ان بعد التمكين جاء في الترتيب الثاني من بين ابعاد المتغير الفراسة الاستراتيجية , وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (1-5) في استبانة الدراسة , وحاز على وسط حسابي (3.804) أي بتوفر عالي , وبمعامل اختلاف نسبي قدره (19.55%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة وان بعد

التمكين متوافر (76.08%) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.744) ، وان حجم الفجوة بلغت (23.92%).

وان الوسط الحسابي البالغ (3.412) وباعلى معامل اختلاف نسبي (33.13%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفره للفقرة رقم (4) ذات الفحوى (لدى مديري القدرة على التحدي والمغامرة). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (1.130) مما يدل على توفر عالٍ من قبل افراد العينة حول قدرة المدراء في شركات وزارة الصناعة والمعادن على التحدي والمغامرة ويتضح بان هذا التوافر يدل ان المدراء يحاولون لاحداث تغيير ويجربون الأمور الجديدة وتوجيه الموظفين لانجاز مهامهم بالوجه المطلوب من خلال تطبيق التغيير الذي يجد حل لمشاكل قد تكون لم تحل سابقا بالاساليب الاعتيادية المستخدمة بصورة مستمرة.

• قياس مستوى فقرات بعد الالهام للمتغير الفراسة الاستراتيجية

تم قياس مستوى فقرات بعد الالهام للمتغير الفراسة الاستراتيجية المكون من خمسة فقرات ، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الالهام ، وحاز على وسط حسابي بالغ (3.966) وباقل معامل اختلاف نسبي (23.60%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر للفقرة رقم (7) ذات الفحوى (يسعى مديري على تحفيز الموظفين باستمرار). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (0.936) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول ان مدراء الشركة يمتلكون صورة واضحة لمجالات أنشطة الشركة المتنوعة مما يسهل عليهم تشجيع الموظفين لمهامهم الأساسية حول كيفية أداء هذه الأنشطة بصورة التفكير خارج الصندوق او الرجوع للمدراء للتعرف على افضل طريقة للقيام بها.

ان بعد الالهام جاء في الترتيب الثالث من بين ابعاد المتغير الفراسة الاستراتيجية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (6-10) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (3.814) أي بتوفر عالي ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (20.73%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر بعد الالهام (76.27%) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.791) ، وان حجم الفجوة بلغت (23.73%).

وان الوسط الحسابي البالغ (3.682) وباعلى معامل اختلاف نسبي (27.26%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (9) ذات الفحوى (يعمل مديري على فسخ المجال لكافة الموظفين لتقديم افكارهم الجديدة). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (1.004) مما يدل على توفر عالي من قبل افراد العينة حول المدراء في شركات وزارة الصناعة والمعادن على فتح المجال امام الموظفين لتقديم الأفكار والرؤى التي تصب في رؤية واهداف الشركة من خلال التحفيز والالهام للموظفين.

• قياس مستوى فقرات بعد الفهم العميق للمتغير الفراسة الاستراتيجية

تم قياس مستوى فقرات بعد الفهم العميق للمتغير الفراسة الاستراتيجية المكون من خمسة فقرات, وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الفهم العميق ,وحاز على وسط حسابي بالغ (4.014) وباقل معامل اختلاف نسبي (20.95%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر للفقرة رقم (13) ذات الفحوى (يتمتع مديري بالذكاء وسرعة البديهة عند التعامل مع المواقف المختلفة). خاصةً وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (0.841) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول ان مدرء الشركة لديهم القدرة على معرفة نتيجة الاحداث المستقبلية بسبب فهمهم العميق للحاضر وتجاربهم السابقة في العديد من المواقف التي مروا بها مما يمكنهم بذكائهم وبديهتهم على اتخاذ قرارات تتلائم في مواجهة المشكلات الإدارية والتشغيلية التي تواجههم والتعامل معها بمرونة وإيجابية.

ان بعد الفهم العميق جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير الفراسة الاستراتيجية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (11-15) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (3.566) أي بتوفر عالٍ ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (15.81%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر بعد الفهم العميق (71.32%) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.564) ، وان حجم الفجوة بلغت (28.68%) .

وان الوسط الحسابي البالغ (2.432) وباعلى معامل اختلاف نسبي (43.20%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (15) ذات الفحوى (يتعامل مديري مع الموظفين بحكمة و موثوقية). خاصةً وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (1.051) مما يدل على توفر ضعيف من قبل افراد العينة حول ان المدرء في شركات وزارة الصناعة والمعادن يتقادون إقامة العلاقات الوثيقة مع الموظفين الذين يهدفون الى اعتماد مصالحهم بصورة أساسية والالتزام بعدم افشاء المعلومات الرسمية كون ان الشركة تنافسية مع شركات أخرى تقوم بتصنيع منتجات تشابه منتجات الشركة وبيان مدى سريتها والامتناع عن الادلاء باي تصريح او مداخلة تتعلق بمنتجات الشركة في الخط الإنتاجي او الدراسات عن المنتجات الجديدة التي ما زالت قيد الإنجاز .

الجدول (2) عرض وتحليل بيانات الفراسة الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوافر	حجم الفجوة	الترتيب
1	التمكين	3.804	0.744	19.55%	76.08%	23.92%	2
2	الالهام	3.814	0.791	20.73%	76.27%	23.73%	3
3	الفهم العميق	3.566	0.564	15.81%	71.32%	28.68%	1
	متغير الفراسة الاستراتيجية	3.728	0.601	16.12%	74.56%	25.44%	

ب- الاستدامة التنظيمية:

تم قياس متغير الاستدامة التنظيمية من خلال ثلاثة ابعاد هي (الاستدامة الاقتصادية ، الاستدامة البيئية ، الاستدامة الاجتماعية) ، ويشير الجدول رقم (3) للاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف من وجهة نظر العينة في متغير الاستدامة التنظيمية في شركات وزارة الصناعة والمعادن ، فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير الاستدامة التنظيمية البالغ (3.641) بانحراف معياري قدره (0.601)، ومعامل اختلاف قدره (16.50%) وان توافره مرتفعة (72.83%) مما يدل على ان الاستدامة التنظيمية تطبق في شركات وزارة الصناعة والمعادن، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل ، مما يدل على توافق مرتفع للنتائج. وان حجم الفجوة بلغت (27.17%) وان سببها هو قلة الاهتمام من قبل المدراء في الشركات في توجيه الاستراتيجيات وتسخير الإمكانيات في تقديم لمنتجات او خدمات مستدامة في السوق العراقي .

• قياس مستوى فقرات الاستدامة الاقتصادية للمتغير الاستدامة التنظيمية

تم قياس مستوى فقرات الاستدامة الاقتصادية للمتغير الاستدامة التنظيمية المكون من خمسة فقرات ، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات الاستدامة الاقتصادية ، وقد حاز على اعلى وسط حسابي بلغ (4.041) وبمعامل اختلاف نسبي (19.97%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (30) ذات الفحوى (تحاول الشركة على الوفاء بالالتزامات المالية مع المتعاونين والمساهمين). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.807) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول ان مدراء الشركة يعملون على قدر

إمكانهم للوفاء باستمرار في الالتزامات المالية وتسديد استحقاقاتهم بالوقت المطلوب حسب الإجراءات الرسمية والقانونية لصيغ التعاون والمساهمة معهم خدمة المصلحة الشركة.

ان الاستدامة الاقتصادية جاءت في الترتيب الثاني من بين ابعاد متغير الاستدامة التنظيمية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (26-30) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (4.015) أي بتوفر عالٍ ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (19.86%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الاستدامة الاقتصادية (75.49%) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.750) ، وان حجم الفجوة بلغت (24.51%).

وان اقل وسط حسابي بلغ (3.730) وبمعامل اختلاف نسبي (28.08%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (26) ذات الفحوى (تستخدم الشركة الخطط لمراقبة السوق بهدف تحديد الفرص و القدرة على تكييف المنتجات والعمليات مع متطلبات السوق الجديدة .) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.047) مما يدل على توفر عالٍ من قبل افراد العينة حول التزام المدراء في شركات وزارة الصناعة والمعادن في تحليل المبيعات لمنتجاتها المتنوعة كاجمالي المبيعات والقياس والتقييم وترابطها مع الخطط السنوية التي تم وضعها مسبقا واستخدام حصة السوق في القياس والمقارنة لمعرفة التغييرات الحاصلة في حصة الشركة السوقية ومدى الاستقطاب على منتجاتها وتكييفها لزيادة المبيعات.

• قياس مستوى فقرات الاستدامة الاجتماعية للمتغير الاستدامة التنظيمية

تم قياس مستوى فقرات الاستدامة الاجتماعية لمتغير الاستدامة التنظيمية المكون من خمسة فقرات ، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات الاستدامة الاجتماعية ، وحاز على اعلى وسط حسابي بلغ (3.959) وبمعامل اختلاف نسبي (22.22%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (36) ذات الفحوى (تستعمل الشركة أدوات التسويق بأسلوب أخلاقي يحترم المستهلك والمجتمع.) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.880) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول استخدام المدراء لشركات وزارة الصناعة والمعادن في سبل التعاون مع شركة سمارت كلاود الوكيل والممثل الحصري لشركة (TUV-AUSTREIA النمساوية لتسليم شهادة مطابقة متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 9001:2015) لتكون المنتجات التي تسوق للزبائن تعكس صورة التسويق الأخلاقي وان المنتجات تفي بمتطلباتها الواردة في اعلاناتها وعملياتها التسويقية وتخدم الزبائن والمجتمع.

ان الاستدامة الاجتماعية جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير الاستدامة التنظيمية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (36-40) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (3.609) أي بتوفر عالٍ ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (15.31%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول

توفر الاستدامة الاجتماعية (72.19%) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.553) ، وان حجم الفجوة بلغت (27.81%).
وان اقل وسط حسابي بلغ (2.615) وبمعامل اختلاف نسبي (47.32%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر للفقرة رقم (40) ذات الفحوى (تختار الشركة موظفيها وفق اسس الكفاءة والمقدرة). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.237) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول ان قيام شركات وزارة الصناعة والمعادن بتوظيف موظفيها بناءً على الإمكانيات والشهادة الحاصلين عليها حيث تقوم وبشكل مستمر سنوي في التنسيق مع الجامعات في حياة البحث والتطوير الصناعي لاحد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وبالتعاون مع الشركات التابعة لها في استقبال طلاب الدراسات الأولية من عدد من الجامعات العراقية كجامعة التقنية الوسطى وجامعة الفراهيدي والجامعة التكنولوجية وجامعة بغداد الهندسة والعلوم وغيرها من الجامعات المعروفة بهدف تدريبهم وتأهيلهم بما يتوافق مع احتياجات الوظائف الخاصة في المجالات الصناعية العلمية ، ولكن هنالك اعمال تصنيعية وانتاجية لا تحتاج الى شهادات او خبرات في مجالات محددة بل تحتاج الى ايدي عاملة مما بين ان النتائج أعلاه كانت معتدلة حول هذه الفقرة.

• قياس مستوى فقرات الاستدامة البيئية للمتغير الاستدامة التنظيمية

تم قياس مستوى فقرات الاستدامة البيئية لمتغير الاستدامة التنظيمية المكون من خمسة فقرات ، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات الاستدامة البيئية ، وحاز على اعلى وسط حسابي بلغ (3.622) وبمعامل اختلاف نسبي (27.41%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الفقرة رقم (34) ذات الفحوى (تسعى الشركة الى توفير منتجات ذات استهلاك منخفض للموارد الطبيعية (المياه والطاقة وغيرها)) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (0.993) مما يدل على توافر عالٍ من قبل افراد العينة حول قيام مدراء شركات وزارة الصناعة والمعادن باستخدام أساليب التصنيع الأخضر من خلال التقليل من البصمة الكربونية وتصنيع منتجات طبية ومنتجات الحرائق وغيرها وإقامة الورش في قسم السلامة المهنية حول المواضيع الخاصة بالبيئة الخضراء والتصنيع الأخضر وتقليل الاضرار في البيئة العراقية.

ان الاستدامة البيئية جاءت في الترتيب الثالث من بين ابعاد متغير الاستدامة التنظيمية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (31-35) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (3.541) أي بتوفر عالٍ ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (22.68%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر الاستدامة البيئية (70.81%) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب آراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.803) ، وان حجم الفجوة بلغت (29.19%) .

وان اقل وسط حسابي بلغ (3.338) وبمعامل اختلاف نسبي (31.56%) يشير الى اتفاق وتجانس في آراء العينة حول توفر للفقرة رقم (35) ذات الفحوى (تقلل الشركة من استهلاك المياه وتستخدم طرق اعادة التدوير). خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في آرائهم بانحراف معياري (1.053) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول قيام وزير الصناعة والمعادن بتوجيه المدراء وبالأخص مدير عام دائرة الاستثمار مدير عام دائرة التطوير والتنظيم ومدير عام الفحص والتأهيل الهندسي السبل اللازمة حول أهمية المياه وضرورة تقليلها في الاستخدام التصنيعي وتوفير البدائل.

الجدول (3) عرض وتحليل بيانات الاستدامة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوافر	حجم الفجوة	الترتيب
1	الاستدامة الاقتصادية	3.774	0.750	19.86%	75.49%	24.51%	2
2	الاستدامة الاجتماعية	3.609	0.553	15.31%	72.19%	27.81%	1
3	الاستدامة البيئية	3.541	0.803	22.68%	70.81%	29.19%	3
	متغير الاستدامة التنظيمية	3.641	0.601	16.50%	72.83%	27.17%	

ثانيا .تحليل وفحص علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

اولا :اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية بابعادها والاستدامة التنظيمية بابعاده)

يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.601) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05) ، وبقيمة النسبة الحرجة (10.02) ذات المعنوية (0.016) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين المتغير الرئيس المستقل للفراسة الاستراتيجية مع المرونة الاستراتيجية ، فعندما تهتم الشركة بتعزيز الفراسة الاستراتيجية ، فأنها سوف

تهتم تلقائياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية ، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبين عدم قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية بابعادها والاستدامة التنظيمية بابعاده" ، وقبول الفرضية البديلة لها والتي هي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفراسة الاستراتيجية بابعادها والاستدامة التنظيمية بابعاده".

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية))

يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.527) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05) ، وبقية النسبة الحرجة (8.37) ذات المعنوية (0.032) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد التمكين مع الاستدامة التنظيمية ، فعندما تهتم الشركة بتعزيز التمكين ، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية ، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبين عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)" ، وقبول الفرضية البديلة لها والتي هي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الالهام والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية))

يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.543) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة المعنوية (0.05) ، وبقية النسبة الحرجة (8.27) ذات المعنوية (0.013) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد الالهام مع الاستدامة التنظيمية ، فعندما تهتم الشركة بتعزيز الالهام ، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية ، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبين عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الالهام والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)" ، وقبول الفرضية البديلة لها والتي هي "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الالهام والاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الفهم العميق والاستدامة التنظيمية بإبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية))

يتضح للباحثة وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.465) متوسطة، وبمستوى معنوي (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05) ، وبقية النسبة الحرجة (4.84) ذات المعنوية (0.025). وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوي (0.05) بين بعد الفهم العميق مع الاستدامة التنظيمية ، فعندما تهتم الشركة بتعزيز الفهم العميق ، فأنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الاستدامة التنظيمية ، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الفهم العميق والاستدامة التنظيمية بإبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)" ، وقبول الفرضية البديلة لها والتي هي " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الفهم العميق والاستدامة التنظيمية بإبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)".

الجدول (4): معامل الارتباط بين الفراسة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية						المتغير	
N	المعنوية P	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	ابعاد الفراسة الاستراتيجية	ت
148	.032	8.37	.063	.000	.527	التمكين	1
148	.013	8.27	.066	.000	.543	الالهام	2
148	.025	4.84	.096	.000	.465	الفهم العميق	3
148	.016	10.02	.060	.000	.601	متغير الفراسة الاستراتيجية	

ثانيا :اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص : " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفراسة الاستراتيجية بابعادها في الاستدامة التنظيمية بابعادها "

يتضح ان قيمة (F=82.654) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000) وهي اكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير للمتغير الفراسة الاستراتيجية في متغير الاستدامة التنظيمية ، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ ب (0.361) أي يفسر متغير الفراسة الاستراتيجية التباين الحاصل في متغير الاستدامة التنظيمية ، والنسبة المتبقية هي (0.639) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة .

ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير الفراسة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية كما يأتي :

الاستدامة التنظيمية = 1.400 + 0.601 (الفراسة الاستراتيجية)

كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha=1.400$) والتي تشير عندما تكون قيمة الفراسة الاستراتيجية صفر فان قيمة متغير الاستدامة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta=0.601$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للفراسة الاستراتيجية فان المتغير التابع للاستدامة التنظيمية سيزداد بالمقدار ذاته وان قيمة الاختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (9.091) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000) وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان الفراسة الاستراتيجية لها تأثير جوهري في المتغير التابع للاستدامة التنظيمية. ومن النتائج السابقة نستنتج عدم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفراسة الاستراتيجية بابعادها في الاستدامة التنظيمية بابعادها) ، وعليه نقبل فرضية العدم التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفراسة الاستراتيجية بابعادها في الاستدامة التنظيمية بابعادها)

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي تنص : " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التمكين في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)"

يتضح ان قيمة (F=56.212) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000) وهي اكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد التمكين في متغير الاستدامة التنظيمية ، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ ب (0.278) أي يفسر التمكين التباين الحاصل في متغير الاستدامة التنظيمية ، والنسبة المتبقية هي (0.722) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة .

ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير التمكين في الاستدامة التنظيمية كما يأتي :

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 2.021 + 0.426 \cdot (\text{التمكين})$$

كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha=2.021$) والتي تشير عندما تكون قيمة التمكين صفر فان قيمة متغير الاستدامة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta=0.426$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للتمكين فان المتغير التابع الاستدامة التنظيمية سيزداد بالمقدار ذاته وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (7.497) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000). وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان التمكين لها تأثير جوهري في المتغير التابع الاستدامة التنظيمية. ومن النتائج السابقة نستنتج عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث التمكين في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، البيئية، الاستدامة الاجتماعية))، وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث التمكين في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، البيئية، الاستدامة الاجتماعية))

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص : " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث الالهام في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، البيئية، الاستدامة الاجتماعية)"

يتضح ان قيمة ($F=61.006$) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000). وهي اكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد الالهام في متغير الاستدامة التنظيمية ، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ ب (0.295) أي يفسر الالهام التباين الحاصل في متغير الاستدامة التنظيمية ، والنسبة المتبقية هي (0.705) تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الدراسة .

ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير الالهام في الاستدامة التنظيمية كما يأتي :

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 2.068 + 0.413 \cdot (\text{الالهام})$$

كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha=2.068$) والتي تشير عندما تكون قيمة الالهام صفر فان قيمة متغير الاستدامة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta=0.413$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للالهام فان المتغير التابع الاستدامة التنظيمية سيزداد بالمقدار ذاته وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (7.811) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000). وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان الالهام لها تأثير جوهري في المتغير التابع الاستدامة التنظيمية. ومن النتائج السابقة نستنتج عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث الالهام في الاستدامة التنظيمية بابعادها (الاستدامة الاقتصادية، البيئية، الاستدامة الاجتماعية))، ومن ثم نقبل فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة

معنوية لبعدها في الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية))

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص : " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الفهم العميق في الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية)"

يتضح ان قيمة (F=40.343) هي غير معنوية احصائيا بسبب ان معنوية الاختبار بلغت (0.000). وهي اكبر من القيمة المعنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير بعد الفهم العميق في متغير الاستدامة التنظيمية ، اما قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغ بـ (0.217). أي يفسر الفهم العميق التباين الحاصل في متغير الاستدامة التنظيمية ، والنسبة المتبقية هي (0.783). تعود الى عوامل اخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة .

ويمكن تمثيل معادلة الانحدار لتأثير الفهم العميق في الاستدامة التنظيمية كما يأتي :

$$\text{الاستدامة التنظيمية} = 1.873 + 0.496 \text{ (الفهم العميق)}$$

كذلك فان القيمة الثابتة ($\alpha=1.873$) والتي تشير عندما تكون قيمة الفهم العميق صفر فان قيمة متغير الاستدامة التنظيمية لن يقل عن هذه القيمة، اما معامل الانحدار ($\beta=0.496$) الذي يشير عند اضافة قيمة واحدة للفهم العميق فان المتغير التابع للاستدامة التنظيمية سيزداد بالمقدار ذاته وان قيمة اختبار (t) المحسوبة للمعامل (β) بلغت (6.352) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وان المعنوية لها بلغت (0.000) وهي اصغر من المعنوية (0.05) مما يدل على ان الفهم العميق لها تأثير جوهري في المتغير التابع للاستدامة التنظيمية. ومن النتائج السابقة نستنتج عدم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الفهم العميق في الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية))، وعليه نقبل فرضية العدم التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الفهم العميق في الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية))

الجدول (5): تأثير الفرضية الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

ت	البعدها	المتغير الاستدامة التنظيمية				
		معلمات الانموذج	t المحسوبة	المعنوية	R^2	F
1	التمكين	α	2.021	9.177	.000	56.212
		β	.426	7.497	.000	
2	الالهام	α	2.068	10.052	.000	61.006
		β	.413	7.811	.000	
	الفهم العميق	α	1.873	6.647	.000	40.343

			.000	6.352	.496	β		3
.000	82.654	.361	.000	5.605	1.400	α	متغير	
			.000	9.091	.601	β	الفراسة الاستراتيجية	

المحور الثالث : الجانب الاستنتاجي

اولا : الاستنتاجات

1. ان بعد الفهم العميق يعتبر الأكثر اهتماما عن باقي ابعاد الفراسة الاستراتيجية (التمكين، الالهام) في شركات وزارة الصناعة والمعادن ، في حين ان بعد التمكين هو ثاني اكثر اهتماما من بينهم ، يليهم بعد الالهام كالثالث اهتمام ولكن هو الأكثر تطبيقا من بين ابعاد الفراسة الاستراتيجية في شركات وزارة الصناعة والمعادن .
2. حقق بعد الاستدامة الاقتصادية تطبيقا وتوافرا اعلى من بُعدي (الاستدامة البيئية ، الاستدامة الاجتماعية) للمتغير الاستدامة التنظيمية ، في حين حقق بعد الاستدامة البيئية اقل تطبيقا وتوافرا من بين جميع ابعاد الاستدامة التنظيمية، اما الذي كان تطبيقه وتوافره بين بعدي (الاستدامة الاقتصادية،الاستدامة البيئية) هو بعد الاستدامة الاجتماعية.
3. يتبين في ان الفراسة الاستراتيجية تربطها علاقة قوية وطردية مع الاستدامة التنظيمية ، وكذلك ارتباط قوي طردي لابعاد الفراسة الاستراتيجية بصورة منفردة (التمكين، الالهام، الفهم العميق) مع الاستدامة التنظيمية ، وقد جاءت الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية الثلاث غير مقبولة وعليه قبول الفرضيات البديلة.
4. وجد بان الفراسة الاستراتيجية تؤثر معنويا في الاستدامة التنظيمية ، وكذلك تأثير معنوي لابعاد الفراسة الاستراتيجية بصورة منفردة (التمكين، الالهام، الفهم العميق) في الاستدامة التنظيمية ، وقد جاءت الفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية الثلاث غير مقبولة ومن ثم قبول الفرضيات البديلة.

ثانيا : التوصيات

1. زيادة وعي مدراء شركات وزارة الصناعة والمعادن حول الفهم العميق وتدريبهم وتمكينهم من توظيف المعرفة العملية والعملية وخبرات السنوات السابقة لايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه الشركات .
2. وضع خطط مستقبلية تضمن تلبية احتياجات المجتمع دون الاسراف في الموارد الطبيعية العراقية وكذلك تتضمن خطط لجودة بيئة استراتيجية تستند على الاستدامة البيئية للحفاظ على قدرات الأجيال المستقبلية.

3. عمل حلقات حوار يتم فيها مناقشة الآراء والأفكار الجديدة والابداعية التي تخدم الشركات وتؤدي الى اهداف استراتيجية للمنتجات التي تقدمها هذه الشركات.
4. وضع خطط سنوية تتلائم مع هيكلية الشركات واحتياجاتها بالاعتماد على ما يتم ذكره من حاجات إدارية وفنية وإيدي عاملة من خلال اجراء دراسات توضح الحاجات الدائمة والموسمية التي تمر على العمليات الإنتاجية للشركات .

Financial support and sponsorship: Nil

Conflict of Interest: None

المصادر

أولاً: العربية

1. كشكول , حسين محمد , (2020) , " دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق التسويق السبراني من خلال الدور الوسيط للابتكار الكاسح ,دراسة تطبيقية في شركة نور الكفيل الصناعية " , أطروحة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال ,كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة الكوفة.
2. الفياض,مجيد حميد,(2011), "اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل", رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد .

REFERENCES

1. Rosing, K., (2011), "Dynamics of the innovation process: The linear-recursive model of innovation and implications for leadership and self-regulation". Doctor dissertation of Philosophy. Faculty of Economics, the Leuphana University of Luneburg.
2. Ajour, L., Alikor, L. O,(2020)," Innovative mindset and organizational sustainability of small and medium enterprises in rivers state", Nigeria. British J. Manag. Market. Stud,Vol. 3,No.1,pp. 20-36.
3. Castelli, P,(2017), " Theophrastus depicts known human feelings". The crisis of the theory of proportions: physiognomy, characters, affections. CRITICA LETTERARIA,Vol. 45,No.4,pp. 687-719.
4. Dabbas, h. f., & muhemmed, s. t., (2018)," effect of strategic physiognomy on the success of organizational sustainability. international journal for advance research and development",Vol. 3,No.5,pp. 98-105.
5. duckworth, b. l. ,(2011), measuring perceptions of emotionally intelligent leadership behaviors of nurse administrators. western carolina university. A thesis presented to the faculty of the Graduate School of Western Carolina University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Nursing.
6. Miller, G.,(2011)," The mating mind: How sexual choice shaped the evolution of human nature", American Copyright Conventions, New York.
7. Robbins, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10th Ed, Hall, Inc, New Jersey, U.S.A.
8. kolzow , d. r. ,(2014), "leading from within: building organizational leadership capacity", international economic development council.

9. Escobar, A., (2018)," Culture, economics, and politics in Latin American social movements theory and research. In *The making of social movements in Latin America*", Routledge.
10. oleynick .,victoria. C ., thrash ,todd m ., lefew ,michael c .,moldovan ,emil g. & kieffaber , paul d.,(2014)," the scientific study of inspiration in the creative process: challenges and opportunities", vol .8 ,No.1,pp.1-8.
11. wartiovaaraa .,m. lahtia ,t&wincent,j.,(2018)," the role of inspiration in entrepreneurship: theory and the future research agenda, *journal of business research* ", published by elsevier inc.vol .101,pp.548-554.
12. Lin, N.,(2017)," Building a network theory of social capital. In *Social capital Routledge*",Vol.22,No.1,pp. 3-28.
13. Cox ,KEVIN. & Clark, DAVID ,(2005) ," The use of formative quizzes for deep learning", Vol. 30, No. 3, pp. 157–167.
14. Alnidawi ,A.A.B .,Alshemery,A.S.H.,& Abdulrahman,M,(2017)," Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector.*Journal of Management and Sustainability*". Vol. 7, No.1,pp.120-142.
15. Fernandez-Feijoo, B., & Silvia, R.,(2012)," Transparent Information System for Sustainability. A Sectorial Analysis. *Procardia Technology Journal*",Vol. 5, ,No.1,pp.31-39.
16. Michael Raynor,(2014)," Strategic Flexibility, A Deloitte Research Monograph",Vol.30,No.1,PP.3-5.
17. Srisathan ,W. A ., Ketkaew ,C. & Naruetharadhol, P.,(2020). "The Intervention Of Organizational Sustainability In The Effect Of Organizational Culture On Open Innovation Performance: A Case Of Thai And Chinese Smes. *Cogent Business & Management*"t,Vol.7,No.1,pp.1-29.
18. Akhtar, Sohail,(2017), "Gaining recognition of Islamic spiritual intelligence for organisational sustainability", *Humanomics*Vol.22,No.2,pp.1-13.
19. Mark,Julia Mendoza.,(2022)," A Study on the Economic Sustainability of Local Coffee Production in the Philippines" Vol. 02: No 05 ,pp.2774-2245
20. Patricia, García Hernández a ,& Patricia, Mercado Salgado.,(2015)" Organizational sustainability in public institutions of higher education. A theoretical – empirical approach"Vol. 4,No.2, pp. 867-876.
21. Singh, P. M., Chakraborty, A., & Roy, M,(2016)," Entrepreneurial commitment, organizational sustainability and business performance of manufacturing MSMEs: Evidence from India". *International Journal of Applied Business and Economics Research*,Vol. 14,No.6,pp. 4615-4631.
22. Siddharth Shankar Rai ., Shivam Rai, &Nitin Kumar Singh,(2021)," Organizational resilience and social economic sustainability: COVID 19 perspective",Vol. 23,No.1, pp.12006–120 169-
23. Sajko, M ., Boone, C.,& Buyl, T.,(2020)," CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*", Vol.47,No.4,pp1 -16.23.
24. Gimenez, C ., Sierra, V., & Rodon, J.,(2012), "Sustainable Operations: Their Impact on the triple bottom line", *International Journal of Production Economics*,Vol. 140,No.1,pp.149–159.
25. Chelana Morteza Mofidi., Ahmad Alijanpour b .,Hossein Barani ., Javad Motamedi ., Hossein Azadi & Steven Van Passe.,(2018)" Economic sustainability assessment in semi-steppe rangelands" *Science of the Total Environment*,pp 637–638.
26. Hussain, Karawan Azeez ,(2018), "The Impact of Strategic Physiognomy Elements on Organizational Success", *International Journal of Engineering Technology Research & Management (IJETRM)*, Vol .02,No.11,pp.1-18.

IJRSSH