مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية
Journal of Managerial, Financial & Quantitative Research
جامعة السويس
كلية التجارة

أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام

"دراسة ميدانية"

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد

محمد أحمد أبو الوفا أحمد

باحث ماجستير – كلية التجارة – جامعة السويس

الأستاذ الدكتور
رانية عبد المنعم شمعة
أستاذ إدارة الإنتاج والعمليات
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة السويس

الأستاذ الدكتور
عبد الله عبد الله الطبال
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
كلية التجارة – جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية
كلية التجارة – جامعة السويس
المجلد الثالث – العدد الثالث
سبتمبر 2023

رابط المجلة: https://safq.journals.ekb.eg/

أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام
"دراسة ميدانية"

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشاقة الاستشعار– رشاقة اتخاذ القرار– رشاقة التطبيق والممارسة) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي – الأداء الاجتماعي)، وقد تم تصميم قائمة استقصاء لهذا الغرض، وتم تحديد عينة مكونة من عدد (351) مفردة من العاملين بشركات الأسمدة بالسويس (شركة النصر للأسمدة – شركة السويس للأسمدة – شركة السويس العالمية للنترات – الشركة المصرية للأسمدة) ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية غير تناسبية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرشاقة التنظيمية بأبعاده (رشاقة الاستشعار– رشاقة اتخاذ القرار– رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء المستدام بأبعاده (الأداء البيئي– الأداء الاجتماعي) بشركات الأسمدة الأربعة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

الرشاقة التنظيمية – الأداء المستدام – شركات الأسمدة.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of organizational agility in its three dimensions (Sensing Agility – Decision-making Agility – Action Agility) on sustainable performance in its dimensions (social performances - environmental performances). The study was conducted on a sample of (351) individuals with survey questionnaires. The study population is represented in the fertilizer companies in Suez (Al-Nasr Fertilizer Company - Suez Fertilizer Company - Suez International Nitrate Company - Egyptian Fertilizers), and Disproportionate Stratified random sample was chosen, and the study relied on the descriptive approach. The study reached a set of results, including the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of organizational agility and includes three dimensions (Sensing Agility – Decision-making Agility –Action Agility) and the sustainable performance and includes two dimensions (social and environmental performances) in the four fertilizer companies under study.

Keywords:

Organizational Agility - Sustainable Performance - Fertilizer companies.

المقدمة:

لقد أصبحت الاستدامة من القضايا الضرورية والتي تسعى الشركات إلى تحقيقها، حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء ومواكبة التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة، كما أن قضايا الاستدامة أصبحت موضوعا مهما للغاية في مجال الصناعة في جميع أنحاء العالم، فالأداء المستدام يركز علي تحقيق الاستدامة البيئية والتي تهدف إلى الحفاظ علي البيئة سواء عن طريق الحد من التلوث الناتج عن انبعاثات الغازات الناتجة عن النشاط الإنتاجي بالشركات الصناعية وكذلك المحافظة على الموارد الطبيعية، ويرتبط الأداء المستدام أيضاً بتحقيق الاستدامة الاجتماعية والذي يظهر الدور الذي تقدمه الشركة تجاه المجتمع ككل عن طريق المبادرات الاجتماعية التي تشارك فيها، وكذلك الدور الذي تقدمه الشركة للعاملين بها من تدريب وترفيه، والحرص على الحفاظ على سلامة وصحة العاملين.

كما أن الرشاقة التنظيمية أصبحت تمثل توجها إداريا حديثا في أدبيات التنظيم الإداري، والتي تمكن الشركات والمنظمات من مواجهة التحديات والتغييرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، فالشركات التي تتميز بالرشاقة التنظيمية تتمكن من مواجهة التغيرات المستمرة، ويرجع ذلك بفضل قدرات الاستشعار والتي تمكن الشركات من اكتشاف التغيرات بسرعة، والتعامل بسرعة ومرونة مع هذه التغيرات وبالتالي اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات بأسرع وقت ممكن، والذي يتحقق من خلاله قدرة الشركات والمنظمات على البقاء والاستمرار في السوق.

وتتناول الدراسة الحالية قطاعا هاما في مصر وهو قطاع صناعة الأسمدة والتي تسعى الدولة باستمرار إلى تطويره، وتعد صناعة الأسمدة من الصناعات الملوثة للبيئة والتي تحتاج إلى البحث باستمرار عن أحدث التقنيات لتقليل التأثير الناتج عن أنشطة تلك الشركات ولذا تعد هذه الدراسة هي محاولة لإيجاد أساليب إدارية حديثة تمكن هذا القطاع من اكتشاف كل ما هو جديد في البيئة المحيطة لتحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والذي يمكن أن يتحقق من خلال الرشاقة التنظيمية، وعلى ذلك فإن تلك الدراسة هي محاولة للتعرف على دور الرشاقة التنظيمية من خلال الأبعاد المختلفة لها (رشاقة الاستشعار– رشاقة اتخاذ القرار– رشاقة التطبيق والممارسة) في تحقيق أداء اجتماعي وبيئي مستدام وذلك بشركات الأسمدة بالسويس، وتتميز هذه الدراسة بوجود ندرة في الأبحاث المحلية التي تناولت تلك المتغيرات (الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام) وتلك الفئة من العاملين على حد علم الباحث.

اولاً: مشكلة الدراسة:

إن التغيرات السريعة والغير متوقعة الحادثة في البيئة المحيطة بالمنظمات أصبح خطر يواجه المنظمات ويهدد استمرارها وبقاءها ويجعل من الضروري البحث عن أساليب وطرق لمواكبة تلك التغيرات وإيجاد أفضل الطرق للتعامل معها وذلك ليس فقط للحفاظ على مكانة الشركة الحالية ولكن أيضا لرفع قدرتها وإمكانيتها لتكون قادرة على المنافسة والبقاء، والرشاقة التنظيمية من الإستراتيجيات التي تساعد المنظمات على مواكبة التطور الحادث في البيئة

المحيطة بها، وذلك بسبب سرعة الاستجابة والمرونة التي تتحلي بها المنظمات الرشيقة، والمنظمات الرشيقة تكون مجهزة بشكل أفضل للتعامل مع التقلبات لأن قدرات الاستشعار لديها تعدها للتصرف بسرعة حتى في أبعد الاحتمالات(حمادة، 2019، ص 2). كما أن الشركات سواء كانت كبيرة أو صغيرة تواجه منافسة شديدة في بيئة سريعة التغيير، الأمر الذي يجعل من الضروري أن تكون تلك الشركات قادرة على التكييف باستمرار مع هذه التغييرات ومحاولة استغلالها كفرص للتنمية (Marhraoui & El Manouar, 2018, p.1).

تتعرض الشركات لضغوط لتوفير موارد مالية من أجل تحسين مزاياها الاجتماعية والتقليل من الآثار السلبية لنشاطها الأنتاجي(Contador et al., 2021, p.344). إن الاشتراطات البيئية الجديدة سواء كانت المحلية أو الدولية والتي أصبحت ملزمة للشركات مما جعل الشركات تبحث عن طرق للتوجه نحو الاستدامة والعمل على خفض التأثير الناتج عن أنشطتها سواء على البيئة أو على المجتمع مثل (عدم استغلال الموارد الطبيعية الاستغلال الأمثل أو التلوث البيئي الناتج عن تلك المنظمات) وكذلك عدم إعطاء الاهتمام الكافي للجانب الاجتماعي والدور التي يمكن أن تقدمه تلك المنظمات سواء للعاملين داخل المنظمة أو للمجتمع ككل حيث ينصب اهتمام أغلب الشركات على الأداء الاقتصادي والمالي بشكل كبير وإهمال الأداء البيئي والاجتماعي.

وقد أدت المخاوف المتزايدة بشأن البيئة وتغيير المناخ إلى التركيز على أنماط السلوك غير المستدام الناتج من المؤسسات الصناعية، والحاجة إلى المزيد من التغيير لتقليل الاحتباس الحراري عن طريق تقليل انبعاثات الغازات الناتجة عن الأنشطة الصناعية مثل (غاز ثاني أكسيد الكربون، وغاز الميثان، وغيرها) (Yusuf et al., 2020, p.1)، وبحسب تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بجمهورية مصر العربية بشأن كمية الانبعاث من غاز ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن استهلاك المنتجات البترولية والغاز الطبيعي، فإن كمية الانبعاثات في تزايد مستمر ففي عام 2015 كان كمية الانبعاثات 201.34 مليون طن وزادت كمية الانبعاثات في عام 2016 إلى 206.20 مليون طن وفي عام 2017 زادت إلى 209.96 مليون طن، مما يستدعي إيجاد طرق تساعد في تقليل كمية الانبعاثات ويتحقق من خلالها الاستدامة البيئية وخاصة في قطاع صناعة الأسمدة[1].

وفي ظل الاهتمام العالمي بقضايا البيئة ومحاولة الوصول إلى حلول للمحافظة على البيئة والحد من التلوث وانبعاثات الكربون وارتفاع درجات حرارة الأرض، وفي ظل اعتراف الدولة بوجود مشـــاكل بيئية بها واهتمامها بإيجاد حلول لتلك المشـكلات البيئية، والذي يظهر من خلال المبادرات والمؤتمرات التي تشـارك بها مصـر وآخرها مؤتمر قمة المناخ cop 27 والذي عقد بمدينة شرم الشيخ من أجل مكافحة التغييرات المناخية والذي يستعرض مدى التزام الدول بخفض الانبعاثات كل 5 سـنوات، مما يسـتدعي البحث عن أسـاليب إدارية من أجل تحقيق الأداء المسـتدام.

[1] تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والأحصاء (2017).

فالأداء المستدام من الأهداف التي تسعى المنظمات إلي تحقيقها لضمان بقائها واستمرارها، من هنا نشأت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) على تحقيق الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) على مستوى قطاع الأسمدة بالسويس باعتباره من أهم القطاعات الصناعية بالمحافظة، وتتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي:

هل تؤثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) على الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي) وذلك في قطاع الأسمدة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على التالي:

1- تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لأبعاد الرشاقة التنظيمية.

2- تحديد مدى إدراك العاملين في المنظمة محل الدراسة لأبعاد الأداء المستدام.

3- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشاقة الاستشعار- رشاقة اتخاذ القرار- رشاقة التطبيق والممارسة) والأداء المستدام (الأداء البيئي – الأداء الاجتماعي)، وذلك بشركات الأسمدة محل الدراسة.

4- تحديد مدى وجود اختلافات بين إجابات العاملين حول أبعاد الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية (الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة).

5- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء نتائج الدراسة والتي تساعد على تحقيق وتعزيز الرشاقة التنظيمية والتي بدورها تساعد على تعزيز الأداء المستدام.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال عدة اعتبارات علمية وتطبيقية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1- الأهمية العلمية:

وتتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

أ- دراسة مفهوم وأبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث إن موضوع الرشاقة التنظيمية أحد أهم المواضيع المثيرة للاهتمام في الفترة الأخيرة، والذي أدى إلى زيادة الاهتمام به من قبل العديد من الباحثين في حقل الإدارة.

ب- التطرق لإلقاء الضوء على جانب هام وهو الأداء المستدام، وبيان مدى أهمية تحقيق أهداف الاستدامة، وإعطاء معلومات ومؤشرات تساعد في تعزيز الأداء المستدام.

2- الأهمية التطبيقية:

وتنبع الأهمية التطبيقية للدراسة من التالي:

أ- تعتبر الرشاقة التنظيمية من متطلبات النجاح في المنظمات بشكل عام، لذا تسعى العديد المنظمات إلى الاستفادة منها حتى تتمكن من ضمان الاستمرار في وسط الأجواء التنافسية الحالية، لذا تسعى الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرشاقة التنظيمية لدي شركات الأسمدة بالسويس، والإسهام في رفع كفاءة ومستوي الرشاقة التنظيمية بها، في حال ثبوت التأثير الإيجابي لها على الأداء المستدام، وبالتالي سيكون له تأثير على العاملين بتلك الشركات والمتعاملين معها أيضا.

ب- كما تنبع أهمية الدراسة أيضا في كونها تتناول قطاعا هاما وهو قطاع صناعة الأسمدة والذي يؤمن احتياجات مصر من الأسمدة الزراعية وتسعى الدولة دائما إلى تطويره والتوسع فيه.

ج- الإسهام في التعرف على واقع وجوانب القصور التي تجعل شركات الأسمدة أقل خفة في الحركة للتكيف والاستجابة السريعة لطلبات العملاء وتقديم مقترحات وتوصيات لدعم المسئولين في صناعة قرارات لتفيد جوانب الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام.

رابعاً: الدراسات السابقة:

سنتناول في الجزء التالي استعراض الدراسات السابقة من حيث الأهداف والنتائج وذلك على النحو التالي:

- دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية.
- دراسات تناولت الأداء المستدام.
- دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام.

1- دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية:

تهدف دراسة (Panda & Rath, 2021) إلى التعرف على العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات (IT) والرشاقة التنظيمية والتعرف على تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقة وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من رجال الأعمال وموظفي تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجموعات المصرفية الخاصة والعامة في الهند وقد أجريت الدراسة على مكونين من مكونات الرشاقة التنظيمية وهما (سرعة إجراءات الأعمال –سرعة الاستجابة للسوق) وتوصلت النتائج إلى أن قدرات تكنولوجيا المعلومات لها تأثير على الرشاقة التنظيمية بمكوناتها محل الدراسة و ، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن البيئة الأكثر تنوعاً والأقل عدائية تؤثر بشكل إيجابي على الرشاقة التنظيمية بمكوناتها محل الدراسة. كما تناولت دراسة (Puriwat et al., 2021) أثر الرشاقة التنظيمية على أداء كل من الابتكار الجذري والابتكار التدريجي ومدى التأثير في ظل وجود اضطرابات تكنولوجية وذلك بالتطبيق على صناعات (الأغذية والمشروبات، والمواد الكيميائية والآلات)، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي

على أداء الابتكار الجذري والتدريجي، ولكن في ظل وجود اضـطرابات تكنولوجية يقتصـر التأثير على زيادة الأداء في الابتكار الجذري فقط.وهدفت دراسـة (أبوالفتوح، 2021) إلى التعرف على أثر الرشـاقة التنظيمية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالإدارات المختلفة بسنترالات محافظة الدقهلية، وتوصـلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي بين جميع أبعاد الرشـاقة التنظيمية والمتمثلة في (رشـاقة الاسـتشـعار– رشـاقة اتخاذ القرار– رشـاقة التنفيذ) على جميع أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في (المعرفة بمتطلبات الوظيفة– نوعية العمل– كمية العمل المنجز– المثابرة والوثوق).وسـعت دراسـة (Manurung & Kurniawan, 2021) إلى دراسة التأثير المشترك لقدرة الاتصال بالشبكات وإدارة المشاريع الرشيقة على الرشاقة التنظيمية وذلك بالنسبة إلى مقدمي تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية بإندونسيا مثل Ericsson-Cisco - Samsung -ZTE –Huawei وأظهرت النتائج إلى أن القدرة على التواصـل تؤثر بشـكل إيجابي على الرشـاقة التنظيمية، وان الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي وان إدارة المشاريع لا تؤثر بشكل مباشر على الرشـاقة التنظيمية ولكن التأثير الأكبر يحدث عندما يتم الإشـراف عليها من خلال توجيه السـوق.أما دراسـة (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez, 2020)فقد تناولت أثر الذاكرة التنظيمية على الرشـاقة التنظيمية والتعرف على الدور الوسـيط للمعرفة المضـادة وتطبيق المعرفة، وقد تم التطبيق على كبرى الشـركات العاملة بأداة Editran في إسبانيا، وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيرا غير مباشر للذاكرة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية، فتطبيق المعرفة يعزز من تأثير الذاكرة التنظيمية على الرشـاقة التنظيمية ، والمعرفة المضـادة لها تأثير سلبي على الرشاقة التنظيمية. وركزت دراسة (Hadjinicolaou et al., 2020) على العلاقة بين الرشاقة التنظيمية ونضـج إدارة المحافظ وأجريت الدراسة على بعض شركات القطاع العام والخاص في أستراليا وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين الرشـاقة التنظيمية ونضـج إدارة المحافظ، فالرشـاقة التنظيمية تسـاهم في تحسين أداء إدارة المحافظ وزيادة مستوى إدارة المحافظ ، كما تساعد في التعرف على الخصائص التي تعمل على تحسين ونضج إدارة المحافظ.وأوضـحت دراسـة (Zaini et al., 2020) مدى تأثير ممارسـات إدارة أمن المعلومات على الرشـاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الرشـاقة التشـغيلية – رشـاقة العميل– رشـاقة الشـراكة) حيث تم التطبيق على مديري الشركات والمديرين التنفيذيين بالشـركات التي تعتمد على الوسـائط المتعددة بماليزيا (The Multimedia Super Corridor (MSC حيث تم التوصـل إلى أن الرشـاقة التشـغيلية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة أمن المعلومات في الشـركات التي تعمل ضـمن حالة MSC Malaysia.وتهدف دراسـة (Li et al., 2020) إلى التعرف على تأثير قدرات التجارة الإلكترونية على مكاسب أداء الشركات الزراعية بالصين في وجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط من خلال ابعاد الرشاقة التنظيمية (سرعة رسملة السوق وسرعة التكيف التشغيلي) وتوصلت النتائج إلى أن الرشاقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في جعل قدرات التجارة الإلكترونية لها تأثير إيجابي على مكاسب أداء الشركات. وسعت دراسـة (الأعصـر، 2020) إلى معرفة أثر الرشـاقة التنظيمية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على مديري المصـانع

بالمنطقة الصـــناعية بمدينة دمياط الجديدة، وتوصـــلت الدراســـة إلى وجود علاقة معنوية وطردية بين جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد الإبداع التنظيمي. كما سعت دراسة (محمد، 2020) إلى التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشـاقة الاسـتشـعار، رشـاقة اتخاذ القرار، رشـاقة التطبيق والممارسـة) في إدارة الأزمات حيث تم التطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصـالات بالمنصـورة، وتوصـلت نتائج الدراسـة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الرشاقة التنظيمية وأبعاد إدارة الأزمات، وأيضا وجود تأثير معنوي لأبعاد الرشاقة التنظيمية على أبعاد إدارة الأزمات. وهدفت دراسة (حمادة، 2019) إلى دراسة تأثير الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وتم التطبيق على شركةPMG للصناعات الدوائية بفرعي المنصورة ودمياط، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية وتأثير معنوي إيجابي لكل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي. وبحثت دراسة (القدسي وآخرون، 2018) تأثير بعض ممارســات الموارد البشــرية في تعزيز قدرات الرشــاقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، حيث خلصـــت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصـــائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء) وبين قدرات الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة).وسعت دراسة(Young, 2013) إلي التعرف على تأثير الممارسات القيادية على الرشـــاقة التنظيمية وقد تم تطبيق الدراســـة على القادة والموظفين بثلاث مؤســـســـات (جامعتان وبنك) وهما University Acme و City University وHome Bank، وقد توصـــلت النتائج إلى أن التركيز طويل الأجل على تطبيق سـلوكيات القيادة الرشـيقة قد يعزز الرشـاقة التنظيمية، ويتم تعزيز القيادة الرشـيقة داخل المنظمات من خلال عمليات (التوظيف، والتعلم، والتطوير، ومراجعة وتقييم الأداء).

2- دراسات تناولت الأداء المستدام:

هدفت دراســـة (Permatasari et al., 2022) إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعارف التقليدية في تحقيق الميزة التنافسـية والأداء المسـتدام بالشـركات الصـغيرة والمتوسـطة الخاصـة بالحرف اليدوية لصـناعة النسـيج بإندونيسـيا، حيث توصـلت النتائج إلى أن عمليات إدارة المعارف التقليدية تؤثر بشـكل مباشـر على الأداء المسـتدام. كما ســعت دراســة (Barbosa et al., 2022) إلى التعرف على أثر التعاون البيئي على الأداء المســتدام (البيئي والاجتماعي والاقتصـادي) بالشركات ذات التوجه الدولي، معرفة ما إذا كان حجم الشركة له تأثير على هذه العلاقة، حيث تم التطبيق على عدد من شــركات القطاع الزراعي الكبيرة والمتوســطة بالبرازيل، وتوصــلت الدراســة إلى أن التعاون البيئي بين الشـركات يؤثر بشـكل إيجابي على الأداء المسـتدام بأبعاده الثلاث، ولوحظ أن التأثير أقل على البعد الاقتصـادي، وأن النتائج الاقتصـادية تختلف اختلافا كبيراً بين الشـركات الكبيرة والمتوسـطة. وأوضـحت دراسـة (العباسي، 2022) أثر اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام، حيث تم التطبيق على العاملين بالإدارات المختلفة بجهاز التعمير بديوان عام محافظة كفر الشـيخ ، وتوصـلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارســـات إدارة الموارد البشـــرية الخضـــراء والأداء المســـتدام، أما دراســـة

(Chowdhury et al., 2022) فقد تناولت العلاقة بين العوامل التنظيمية (القيادة والابتكار والثقافة والمهارات) ومدى تأثيرها على ممارسات الاقتصاد الدائري لتعزيز الأداء المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة بفيتنام وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات الاقتصاد الدائري تؤثر بقوة وإيجابية على الأداء المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يعني أن العوامل التنظيمية تؤثر بشكل قوي وإيجابي وغير مباشر على الأداء المستدام. وركزت دراسة (Shee et al., 2021) على التعرف على تأثير اللوجستيات الذكية على أبعاد الأداء المستدام للمدينة الذكية حيث شملت الدراسة كلاً من البعد (البيئي– الاجتماعي – الاقتصادي) للأداء المستدام وقد تم التطبيق على شركات النقل، ومديري المستودعات، وتجار التجزئة، ومديري تكنولوجيا المعلومات في استراليا وتوصلت النتائج إلى أن اللوجستيات الذكية المدعومة بالتكنولوجيا لها تأثير إيجابي على بيئة المدينة الذكية، والتي بدورها لها تأثير على الأداء الاجتماعي والاقتصادي. كما تهدف دراسة (Zgrzywa-Ziemak & Walecka-Jankowska, 2021) إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء المستدام حيث أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات البولندية والدنماركية وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء المستدام. وبحثت دراسة (Saqib & Zhang, 2021) الدور الوسيط لرؤية سلسلة التوريد في القيام بتعديل تأثير الممارسات المستدامة على الأداء المستدام بإبعاده الثلاث (الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي)، بالتطبيق على شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في باكستان وتوصلت النتائج إلى أن الممارسات المستدامة (للتصنيع والمشتريات والتوزيع) تؤثر بشكل كبير على أداء الاستدامة للشركة، حيث تم تعديل هذه العلاقة من خلال وجود رؤية سلسة التوريد كمتغير وسيط. كما تهدف دراسة (Afum et al., 2020) إلى التعرف على الدور الوسيط لتكامل سلسلة التوريد الخضراء بين ممارسات التصنيع الأخضر والأداء المستدام (الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي، والأداء الاقتصادي)، وتم التطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة في غانا وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات التصنيع الأخضر لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المستدام بأبعاده الثلاث، كما أثبتت الدراسة أن تكامل سلسلة التوريد الخضراء لها تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء المستدام بإبعاده الثلاث، حيث إنها تلعب دوراً وسيطاً بين ممارسات التصنيع الخضراء والأداء المستدام. وجاءت دراسة (حمادة، 2020) بهدف التعرف على دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام (البيئي والاجتماعي والاقتصادي) بشركة مطار القاهرة الدولي حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والأداء المستدام للشركة. كما سعت دراسة (عزايزية، 2020) إلى البحث في تأثير تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق كمدخل لتعزيز الأداء البيئي المستدام، حيث تم اختيار شركة الأسمنت تبسة لتطبيق الدراسة وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لمرتكزات التصنيع الرشيق وخاصة مرتكزات تنظيم موقع العمل في تعزيز الأداء البيئي المستدام بينما لم يظهر لمرتكز التصنيع الخلوي أي تأثير. وهدفت دراسة (المواجدة، 2019) إلي بيان دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال

الإلكترونية بالأردن وأظهرت نتائج الدراســـة إلى أن هناك علاقة وارتباطا قويا بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المســـتدام وأن التغيرات في الأداء المســـتدام ناتجة من التغيرات في تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإلكترونية وهذا يعني أن لتكنولوجيا المعلومات أثرا في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية وذلك من خلال بعد التوافق فقط. كما ســـعت دراســـة (Abdul-Rashid et al., 2017) إلى التعرف على العلاقة بين ممارســـات التصـــنيع المســـتدامة وأداء الاســـتدامة، والتي تأخذ في الاعتبار كلاً من الجوانب البيئية والاقتصـــادية والاجتماعية وذلك بالتطبيق عدد من شركات التصنيع الحاصلة على شهادة ISO 14001 في ماليزيا حيث توصلت النتائج إلى أن مرحلة التصنيع هي الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء المستدام وان شركات التصنيع في ماليزيا تركز على الالتزام بالإنتاج عند تنفيذ ممارسات التصنيع المستدامة.

3- دراسات تناولت الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام:

تهدف دراسة (Shahzad et al., 2020) إلى التعرف على الدور الذي تعلبه إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في ظل وجود الابتكار الأخضر والرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط وتم إجراء الدراسة على شركات التصنيع متعدد الجنسيات في باكستان، حيث توصلت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق الابتكار الأخضر، والابتكار الأخضر يؤثر على الأداء المستدام للشركات بمتغيراته الثلاث (البيئية والاقتصادية والاجتماعية)، وأن الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي على كلاً من الأداء المستدام والابتكار الأخضر. وبحثت دراسة (Yusuf et al., 2020) الدور الذي تلعبه الرشاقة في تحسين أداء الاستدامة واكتشاف تأثير التفاعل بين الممارسات الرشيقة والممارسات المستدامة والتعرف على أهداف كلا من الأداء التشغيلي والمستدام للمنظمات وذلك بالتطبيق على شركات التصنيع بالمملكة المتحدة وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً للممارسات الرشيقة على أداء الاستدامة كما تظهر النتائج أيضا أن ممارسات الاستدامة تعتبر من المصادر المباشرة للقدرة التنافسية المستدامة حيث يتم تحسين تأثير أدائها من خلال الممارسات الرشيقة، حيث إن الرشاقة هي شرط ضروري لتعظيم الأداء المستدام للمؤسسات. وتناولت دراسة (Marhraoui & El Manouar, 2018) تأثير ابتكار تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة المستدام في ظل وجود الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط وقد تم التطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات متعددة الجنسيات في مختلف القطاعات (البنوك، تكنولوجيا المعلومات، الصناعة، الاستشارات) وقد خلصت النتائج إلى أن لابتكار تكنولوجيا المعلومات تأثيرا كبيرا على الرشاقة التنظيمية، وأن للرشاقة التنظيمية تأثيرا مباشرا إيجابيا على كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على التوالي فكلما زادت رشاقة الشركة زاد أداؤها بشكل مستدام وكذلك ابتكار تكنولوجيا المعلومات له تأثيرا إيجابيا أيضا على الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. مما يعني أن ابتكار تكنولوجيا المعلومات يسمح للشركات بتعزيز أدائها المستدام أما بشكل مباشر أو غير مباشر وذلك عن طريق زيادة الرشاقة التنظيمية لديها.

تحليل الدراسات السابقة:

- اتفقت كلاً من دراسة (Puriwat et al., 2021) ، و(أبوالفتوح، 2021) ، و (Hadjinicolaou et al,. 2020) ، و(Li et al., 2020) ، و(Shahzad et al., 2020) ، و (Yusuf et al., 2020) ، و (الأعصر، 2020) ، و(محمد، 2020)، و(حمادة، 2019)، و(Marhraoui & El Manouar, 2018) على إن للرشاقة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على كلاً من(أداء الابتكار الجذري والتدريجي، الأداء الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، إدارة المحافظ، قدرات التجارة الإلكترونية،الإبداع التنظيمي، إدارة الأزمات)، والذي يؤكد الدور الهام والقوي للرشاقة التنظيمية داخل المنظمات.
- اتفقت كلا من دراسة (Permatasari et al., 2022) ، و(Barbosa et al., 2022) ، و(العباسي، 2022) ، و (Chowdhury et al., 2022) ، و (Zgrzywa-Ziemak & Walecka-Jankowska, 2021) ، و (Shee et al., 2021) ، و (Afum et al., 2020) ، و (حمادة، 2020)- (عزايزية، 2020) ، و (المواجدة، 2019) على وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين كلاً من (إدارة المعارف التقليدية، والتعاون البيئي، وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، والعوامل التنظيمية، واللوجستيات الذكية، والتعلم التنظيمي، وممارسات التصنيع الأخضر، والإدارة الإلكترونية، ومرتكزات التصنيع الرشيق، وتكنولوجيا المعلومات) والأداء المستدام .
- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة الرشاقة التنظيمية وأثرها على (إدارة الأزمات -أداء الابتكار الجذري والتدريجي - الأداء الوظيفي- الإبداع التنظيمي-نضج إدارة المحافظ- الأداء التنظيمي- قدرات التجارة الإلكترونية) وغيرها من المتغيرات المختلفة ، بينما لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة أثرها على تحقيق الأداء المستدام.كما اهتمت الدراسات السابقة بدراسة أثر كلاً من (إدارة المعارف- التعاون البيئي بين الشركات- ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء- العوامل التنظيمية- اللوجستيات الذكية - التعلم التنظيمي- تكامل سلسلة التوريد الخضراء- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية- تكنولوجيا المعلومات) على الأداء المستدام ، ولم تعط الاهتمام الكافي للدور الذي يمكن أن تلعبه الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام.
- وجود ندرة بالنسبة للأبحاث والدراسات العربية والمحلية على حد علم الباحث التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية ومدى تأثيره على الأداء المستدام والذي يعتبر فجوة بحثية في هذا الصدد، مما يجعل هذه الدراسة هي محاولة لسد هذه الفجوة.
- إن الدراسات التي اشتملت على الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام كانت في بيئات أجنبية والتي تختلف عن ظروف العمل في مصر والذي يظهر أهمية تطبيق الدراسة في البيئة المصرية.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أننا بحاجة لإجراء الدراسة الحالية نظرا لأنها تتناول موضوعاً لم تتناوله الدراسات السابقة وهو أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام وذلك بقطاع صناعة الأسمدة بالسويس.

خامساً: الإطار النظري

1- الرشاقة التنظيمية:

1/1 مفهوم الرشاقة التنظيمية:

تعتبر الرشاقة التنظيمية عاملاً رئيسياً لتحقيق نجاح المنظمة وضمان بقائها في بيئة متقلبة وديناميكية، حيث تمكن المنظمة من التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة بكفاءة، وتقديم حلول رائدة وبتكلفة تنافسية، كما أن الرشاقة التنظيمية لا تشتمل فقط على قدرة المنظمة على إعادة استغلال الموارد الداخلية لها ولكن أيضاً الاستفادة من قدرة ومعرفة الشركاء لإنشاء حلول تنافسية وفريدة (Manurung & Kurniawan, 2021, p.5).

ويصف قاموس oxford كلمة رشاقة على أنها القدرة على التحرك بسرعة وسهولة وأيضا أنها القدرة على التفكير بسرعة وذكاء، وهو ما يشير أن الرشاقة تعني الحركة السريعة والذكية والسلسة (القدسي وآخرون، 2018، ص 194).

لقد أصبحت الرشاقة التنظيمية ضرورة تمكن المنظمات من التميز عن غيرها من المنظمات المنافسة، حيث تمكن المنظمات من الاستجابة للتغييرات بالبيئة الخارجية، فالتغييرات المستمرة تتطلب استجابة سريعة وقدرة على التكيف.لا توجد صياغة جوهرية لتطوير الشركة لجعلها تتميز بالرشاقة التنظيمية، فالرشاقة هي عملية مستمرة تشبه إلى حد كبير التحسين المستمر، فالرشاقة التنظيمية هي ضرورة من أجل بقاء المنظمة (Harraf et al., 2015, p.675).

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات:

- يعرف (Worley & Jules, 2020, p.279) الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على إجراء تغيير في الوقت المناسب وبشكل فعال ومستدام والذي ينتج عنه ميزة في الأداء.
- وقد عرف (Prakash & Attri, 2017, p.13) قدرات الرشاقة بأنها القدرة التنظيمية التي يتم من خلالها الاستجابة لمتطلبات العملاء المختلفة بأسرع وقت ممكن، ويجب على المنظمة اكتساب تلك القدرات لتكون الخطوة الأولى نحو الرشاقة وتتمثل هذه القدرات في ثلاث نقاط وهما (المرونة – السرعة– الاستجابة).
- كما يعرف (Manurung & Kurniawan, 2021, p.5) الرشاقة التنظيمية بأنها القدرة على البقاء والازدهار في ظل بيئة تنافسية ناتجة عن التغيير المستمر وغير المتوقع، ويتم ذلك من خلال الاستجابة الفعالة والسريعة

في ظل الأسواق المتغيرة، ويمكن تعريفة أيضا بأنه القدرة على إعادة تنسيق الموارد والمعلومات والأنشطة بشكل فعال ومناسب للاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة.

- وقد عرف (القدسي وآخرون، 2018، ص 188) الرشاقة التنظيمية بأنها أحد أنواع القدرات الإدارية الديناميكية، والتي تظهر مدى قدرة المنظمة على الاستشعار وإدراك التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل وكذلك التهديدات المرتبطة بها، من ثم الاستجابة لها وذلك من خلال إعادة الترتيب والتنظيم للموارد المتاحة، والعمليات والمعرفة والعلاقات التي لديها مع المنظمات الأخرى لكي تستجيب للتغيرات الخارجية.
- بينما يعرفها (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez, 2020, p.461) بأنها هي قدرة الشركات على تعديل اتجاهها الاستراتيجي وإعادة توجيه مواردها لخلق قيمة، وذلك عن طريق الاستجابة السريعة للتغييرات وتوقع الفرص واغتنامها، وهي القدرة التنظيمية التي تجعل المنظمات مرنة ورشيقة في مواجهة التطورات الجديدة.

2/1 **أبعاد الرشاقة التنظيمية**:

وفيما يلي نستعرض أبعاد الرشاقة التنظيمية:

1/2/1 رشاقة الاستشعار:

هي القدرة على الفحص والمراقبة ومتابعة التغيرات في البيئة المحيطة وذلك في الوقت المناسب مثل (التطور وظهور تكنولوجيا جديدة – تغيير تفضيل العملاء – ظهور منافسين جدد)(Park, 2011, p.24). فالاستشعار يشير إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها واغتنامها وحتى يكون للمنظمة القدرة على الاستشعار فلا بد من الفهم الكامل للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وذلك لكي يتحقق الإدراك الكامل لاتجاهات التغيير وخصائصه ومصادرة وأنواعه (عمر، 2020، ص 56).

2/2/1 رشاقة اتخاذ القرار:

يقصد بها القدرة على جمع وتقييم البيانات والمعلومات ذات الصلة من المصادر المتعددة دون تأخير وذلك لفهم وتفسير الأحداث المترتبة على التغيرات العارضة، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات ثم وضع خطط العمل لإعادة استغلال وتوجيه الموارد وتعديل الأعمال الحالية ولبدء إجراءات تنافسية جديدة بالسوق (Park, 2011, p.24). والمنظمة الرشيقة تعرف جيدا الوقت المناسب لاتخاذ القرار ومتى تستجيب للتغيير، مع مراعاة المعايير التالية : سرعة اتخاذ القرار ،إمكانية التنفيذ الفعلي لهذا القرار، والاستجابة السريعة للتغيير الناتج عن هذا القرار (عمر، 2020، ص 57).

3/2/1 رشاقة التطبيق والممارسة:

وهنا تتم إعادة تشكيل وتوجيه الموارد التنظيمية بشكل جذري وتعديل العمليات بناء على الخطط الفعلية وكذلك وضع إجراءات تنافسية جديدة بالسوق (إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة)، ونماذج تسعير جديدة،

وسياسات جديدة (Park, 2011, p.24). كما أن رشاقة التطبيق والممارسة تعني الكفاءة في تنفيذ المهام والعمليات المرتبطة بالتكيف مع التغيرات الحادثة، وإجراء هذه التغييرات في أســـرع وقت ممكن، وســـرعة إجراء التغيير في الإنتاج، والسـرعة في طرح منتجات جديدة في السـوق وسـرعة تسـليم للمنتجات (القدسـي وآخرون، 2018 ، ص 196).

2- **الاداء المستدام**:

1/2 **مفهوم الأداء المستدام**:

إن مفهوم الاستدامة ليس حديثا حيث ظهر في السنوات الأخيرة في كلا من المجال الأكاديمي ومجال الأعمال باعتباره عامل هام في نجاح المنظمات في المستقبل حيث يشتق هذا المصطلح من سلوك المنظمة الخاص بمسئوليتها الاقتصادية نحو المستثمرين والعملاء، وكذلك المسئولية القانونية تجاه الحكومة والقانون، وأيضا المسئولية الأخلاقية تجاه المجتمع والذي ينتج عنه قيمة حقيقية للمساهمين والمجتمع. فقد انحصر قديما مفهوم النمو على النمو الاقتصادي ثم بعد ذلك في بداية السبعينيات من القرن الماضي اشتمل على النمو الاقتصادي والاجتماعي معا وثم بعد ذلك تم إلحاق مصطلحات أخرى به وصولا إلى التنمية المستدامة وذلك بسبب زيادة الوعي لدى المؤسسات بقضايا البيئة والمجتمع والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة. فالتنمية المستدامة هي التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة (عثمان، 2016، ص 276).

لقد أصبحت الاستدامة الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال حيث توفر فرصاً للتنمية على المدى الطويل، ويمكن أن يتحقق من خلالها مكاسب مالية ومزايا تنافسية. قد يكون التوجه نحو الاستدامة مهمة صعبة للمنظمات حيث يتطلب إجماعا واسعاً وتضافر الجهود بين أصحاب المصلحة.(Dey et al., 2022, p.1). تعتبر مقاييس أداء المؤسسة ضرورية للشركات وذلك لتقييم أدائها مقابل الأهداف المحددة، واكتشاف التناقضات (El-Khalil & Mezher, 2020, pp.3-5) وعلى الرغم من أهمية الاستدامة كان هناك جدل وصعوبة في تحديد ماهية الاستدامة ولا سيما حول كيفية ترجمتها إلى أطر وممارسات الأعمال (Gabriel et al .,2018, p.414).

وفيما يلي نستعرض آراء بعض الباحثين في تعريف الأداء المستدام:

- يمكن تعريف نظـام قيـاس الأداء بـأنـه مجموعـة من المقـاييس المســـتخـدمـة لتحـديـد كفـاءة وفعـاليـة الإجراءات(Yusuf et al., 2020, p.3).
- والأداء المستدام هو توسيع لمنظور الشركة ليأخذ بعين الاعتبار كلاً من الجوانب الاقتصـادية والاجتماعية والبيئية (Abdul-Rashid et al., 2017, p.185) .
- ويمكن تعريف الاســـتدامة بأنها الجهد المبذول من أجل تلبية احتياجات الأجيال الحالية مع عدم المســـاس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم (Permatasari et al., 2022, p.4).

- ويمكن تعريفة أيضـــا بانة القدرة على تقليل التأثير على البيئة مع زيادة معدل الموارد المعاد تدويرها، ومن وجهة نظر الشركات يمكن تعريف الأداء المستدام بانة القدرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة غير المباشرين والمباشرين للمنظمة دون المساس باحتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل (El-Khalil & Mezher, 2020, p.2).

2/2 **معوقات تطبيق الأداء المستدام**:

كما أن هناك بعض المعوقات والمخاوف التي ترتبط بتطبيق الأداء المستدام لدى الشركات والمنظمات:

1/2/2 على الرغم من توافر المقاييس للركائز البيئية والاجتماعية والاقتصـــادية للاســـتدامة، تتردد العديد من المنظمات والشركات في الاستثمار في ممارسات التصنيع المستدامة، وذلك بسبب طبيعة النتائج غير ملموسة للاستدامة، وكما أن من الصعب تبرير تلك المبادرات على المساهمين وذلك لأن الممارسات الاجتماعية والبيئية، وتدابير السلامة والصحة المهنية ومكافحة التلوث تعمل على زيادة التكاليف والوقت المستغرق في التصنيع على المدى القصـــير، وعلى الرغم من ذلك يمكن أن تتطور المبادرات البيئية على المدى البعيد وتؤدي إلى نتائج إيجابية(Henao & Sarache, 2022, p.3).

2/2/2 هناك الكثير من الأبحاث المتعلقة بالأداء المستدام والتي أصبحت متاحة بالسنوات الأخيرة ولكن لا تزال في المرحلة الاستكشافية حيث تم تطوير الأطر المفاهيمية ولكن القليل منها الذي تم اختباره وصقله والتأكد من فعاليته والذي يجعل هناك مخاوف حول التطبيق العملي لمفاهيم الأداء المستدام وعدم اليقين بفعاليته على المدى البعيد(Henao & Sarache, 2022, p.3).

3/2/2 ما زال هناك ثغرات في أبحاث الاستدامة والتي تتعلق بنقص أطر التقييم والمؤشرات المناسبة، وصعوبة ترجمة تلك المقاييس إلى أدوات لاتخاذ وصنع القرارة، كما أن أهداف التنمية المستدامة غالباً ما تكون عالمية ويصعب على الشركات المحلية تضمنينها في سياستها(Henao & Sarache, 2022, p.3).

3/2 أبعاد الأداء المستدام:

وفيما يلي نستعرض أبعاد الأداء المستدام:

1/3/2 الأداء البيئي:

ويهدف المنظور البيئي في الاستدامة إلي الحفاظ على موارد الطبيعة من العبث والاستهلاك العشوائي مثل (الغلاف الجوي والطاقة والمواد والمياه)، فمن الضروري مراعاة الأنشطة البشرية والاقتصادية على الموارد الطبيعية، كما يحتوي الأداء البيئي على عدة مؤشـــرات مثل (تخفيض انبعاثات ثاني أكســـيد الكربون، وتقليل مياه الصـــرف الصحي، وتقليل النفايات الصلبة، وتقليل استهلاك الطاقة، وتقليل إنتاج المواد السامة والخطرة، وتقليل استخدام المواد(El-Khalil & Mezher, 2020, p.6). إن الإسراف في استخدام المواد الخام والمياه والطاقة يلحق الضرر بالبيئة ويؤدي إلى تغير المناخ وبالتالي زيادة الضـــغط على الشـــركات للحد من الاحتباس الحراري. إن المزيد من

التغيير أمر لا مفر منه للعمل على خفض الآثار السلبية على البيئة وخفض انبعاثات الغازات المتسببة في الاحتباس الحراري مثل غاز الهيدروفلوروكربون، ومركبات الكربون المشبعة بالفلور، وسداسي فلوريد الكبريت، وثاني أكسيد الكربون، والميثان وأكسيد للنيتروز (Yusuf et al., 2020, pp.3-4).

في السابق ظهرت المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة واعتبرتها المنظمات عبئاً عليها ولم تبادر على تقديمها أو الالتزام بمتطلباتها، ولكن مع تدهور البيئة الناتج عن التلوث البيئي، وعدم اختيار المواد الأنسب للإنتاج، والهدر المادي، وأزمات الطاقة، ونقص المياه وعدم استغلال الأراضي بشكل مناسب، أصبحت المنظمات في جميع أنحاء العالم تسعى جاهدة لتنفيذ وتبني تدابيرو برامج ذات تأثير أقل على البيئة بهدف ضمان الاستدامة البيئية(Bhatti et al., 2021, pp.2217-2218). كما أن الشركات مطالبة بأن تقوم بإدخال الإصلاحات البيئية وأن تبذل جهوداً لإصلاح ممارستها التجارية لضمان الحفاظ على البيئة، وأن تتخذ خطوات عملية للحد من التلوث ولا بد من أن تساهم في رفاهية المجتمع وبالتالي تجنب الغرامات وتحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية (Antwi et al., 2022, p.2).

ويعتمد الأداء البيئي المستدام على استخدام موارد طاقة مستدامة نظيفة وتتسم بالكفاءة، لذا يجب التركيز على أن تكون الموارد المستخدمة في الإنتاج متجددة والعمل على منع الاستخدام المفرط للموارد مع الوصول إلى الحد الأدنى لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون والذي له تأثيرات ضارة على البيئة مثل (الاحتباس الحراري العالمي، والتغيرات في أنماط الطقس وتلوث الهواء وتكوين الأمطار الحمضية) والذي يؤثر على صحة الإنسان ويحدث خلل في التوازن الطبيعي للنظام البيئي، ويعد استخدام الطاقة أمرا حاسماً وضرورياً في عمليات التصنيع والعمل على تخفيض استهلاك الطاقة يؤدي إلى تخفيض تكلفة التصنيع والذي يكون له تأثير إيجابي على الأداء المالي. (Abdul-Rashid et al., 2017, p.186)

كما أن المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الأداء البيئي المستدام عن طريق تقليل النفايات الصناعية والانبعاثات الناتجة عن عمليات التصنيع المختلفة هي في الواقع تعزز من استدامتها الاقتصادية، فالاستدامة الاقتصادية ترتبط بكفاءة التكلفة، وكفاءة الطاقة، وإعادة استخدام النفايات من أجل تحقيق الإيرادات(Shahzad et al., 2020, p.2083) والاستدامة البيئية تعني إجراء تغيرات في تقنيات الإنتاج بهدف التقليل من الآثار السلبية على البيئة الطبيعية، كم أن المسؤولية البيئية للشركات تعتبر من أهم العوامل التي تدفع المنظمات إلى صنع منتجات صديقة للبيئة وتؤدي إلى الاستدامة البيئية.(Shahzad et al., 2020, p.2088)

2/3/2 الأداء الاجتماعي:

ويشير الأداء الاجتماعي إلي الإنجاز الفعلى للمنظمة في تحسين جودة الحياة دون إهمال الجوانب البيئية، كما أن الاستدامة الاجتماعية تضمن تحقيق المنظمة مكاسب مالية، وأيضا أن تصبح أنشطتها الصناعية لا تتسبب في حدوث تدهور مجتمع(Abdul-Rashid et al., 2017, p.187). فالأداء الاجتماعي يراعي ويضمن العدالة في

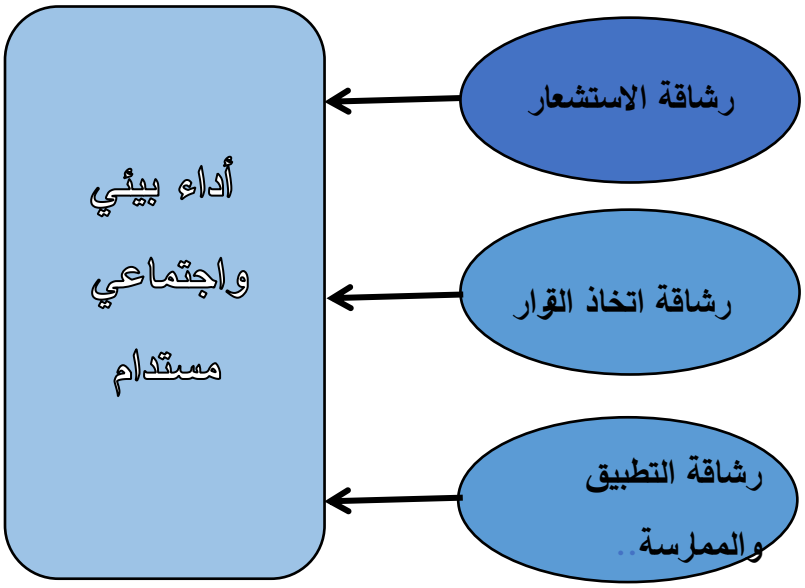
توزيع الفرص ويشجع المشاريع الاجتماعية مثل الصحة والتعليم والمساواة بين الجنسين، وكذلك التطوير والتدريب للعاملين، وسلامة وأمن العاملين، وتوفير المنتجات والخدمات للفئات المحرومة وحماية حقوق الأقلية، والالتزام بالإرشادات والمعايير الدولية والتي توجه الشركات للعمل بطريقة مسئولة اجتماعيا مثل التي تصدر من المنظمة الدولية للمعايير (ISO) (عثمان، 2018 ، ص175).

كما أن الاستدامة الاجتماعية تهدف إلى تحسين وتعزيز التواصل بين المجتمعات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وكذلك توفير فرص متساوية سواء داخلياً بين العاملين أو خارجياً للمجتمع، والعمل على تحسين السلامة والصحة المهنية، وتحقيق الرفاهية للمجتمع(Shahzad et al., 2020, p.2083)، وتهدف أيضاً إلى الارتقاء بجودة الحياة بالمجتمع وذلك عن طريق وصول المنتجات وتقديم الخدمات في الوقت المناسب (Shee et al., 2021, p.825).

3- إمكانية استخدام الرشاقة التنظيمية لتحقيق الأداء المستدام:

إن ظروف السوق المتغيرة تحتاج إلى قدرات ديناميكية فريدة من الصعب تقليدها من أجل تطوير الأصول داخل الشركة لتظل قادرة على المنافسة، والقدرات الديناميكية تتمثل في قدرة الشركات على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع بيئة سريعة التغير. والرشاقة التنظيمية تمنح المنظمات القدرة على الابتكار حيث إنها تقوم بتجميع وتقديم حلول جديدة للاستجابة لظروف السوق المتغيرة، والرشاقة التنظيمية تساعد في التعرف على احتياجات الاستدامة. كما أن تنفيذ الممارسات المستدامة يتطلب قدرات ديناميكية، حيث تحتاج الشركات إلى تحديد متطلبات الاستدامة ويتم ذلك من خلال علاقتها مع أصحاب المصالح وقد يتحقق ذلك من خلال رشاقة الاستشعار. كما أن عندما يتم تحديد متطلبات الاستدامة، تحتاج الشركة إلى تطوير المنتجات أو الممارسات المستدامة المناسبة فيشير وقد يتحقق ذلك من خلال رشاقة اتخاذ القرار. عندما تقرر المنظمة إجراء التغيير في الهيكل التنظيمي ونهج الإدارة والعمليات لتكون الشركة مستدامة هنا يأتي دور رشاقة التطبيق والممارسة والذي قد يساعد على إجراء التغيير المطلوب بأسرع وقت ممكن(Nath & Agrawal, 2020, pp.1592-1593).

ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام فلكي تكون الشركة مستدامة فإنها تحتاج إلى امتلاك قدرات ديناميكية وقد تكون الرشاقة التنظيمية أحد تلك القدرات المهمة لتحقيق ذلك والتي تتطلب توليد معرفة جديدة وممارسات جديدة وتغيير الروتينات المعمول بها (Nath & Agrawal, 2020, p.1593).



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (1) العلاقة بين أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء البيئي والاجتماعي المستدام

ويوضح الشكل السابق أهمية تطبيق كل بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الأداء البيئي والاجتماعي المستدام ،حيث إن رشاقة الاستشعار من القدرات المهمة التي تمكن المنظمة من التعرف على حلول للمشكلات البيئية للمنظمة وكذلك التعرف على كل ما هو جديد لتحقيق الاستدامة البيئية فهناك توجه عالمي نحو تحقيق الاستدامة البيئية وأغلب المنظمات تسعى حاليا لتطوير خطوط إنتاجها لتتلاءم مع المتطلبات والضوابط البيئية وأيضا إنتاج منتجات صديقة للبيئة ففي قطاع الأسمدة اتجهت الشركات لصناعة الأمونيا الخضراء، وتعد الأمونيا من المنتجات الأساسية لصناعة الأسمدة الآزوتية، لذا رشاقة الاستشعار تمكن الشركات من التعرف على التكنولوجيا الحديثة المستخدمة للحد من الانبعاثات وتقليل تأثيرها على البيئة بأقصى درجة ممكنة وكذلك توفير الطاقة والمواد الخام إلى أقصى درجة ممكنة مما يكون له تأثير إيجابي على الاستدامة البيئية، ومن جهة أخرى إنتاج منتجات صديقة للبيئة. كما أن رشاقة الاستشعار لها دور فعال لتحقيق أداء اجتماعي مستدام وحيث إن رشاقة الاستشعار تمكن المنظمة من التعرف على كل ما هو جديد في مجال التدريب لرفع قدرات العاملين والاستفادة منهم بشكل أفضل وكذلك اكتشاف طرق أفضل للحفاظ على صحة وسلامة العاملين، وتوفير الرفاهية المناسبة للعاملين للتناسب مع التطور الحادث مع الشركات المنافسة، وذلك عن طريق توفير وسائل نقل مناسبة للعاملين، وتقديم الرعاية الصحية المناسبة لهم، وغيرها. فلا بد التطلع إلى كل ما هو جديد باستمرار ومراقبة واستشعار كل ما هو جديد، أن

رشاقة الاستشعار تجعل الشركات دائما متقدمة بخطوه عن غيرها من الشركات المنافسة، مما يضمن للشركة الريادة دائما في مجالها، والتمكن من المنافسة والبقاء دائما وسط الأسواق التنافسية.

كما أن رشاقة اتخاذ القرار تمكن الشركة من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات البيئية والاجتماعية بالشـركة بسـرعة ودون تأخير فلا بد للمنظمات أن تكون لديها الرشـاقة في اتخاذ القرار فقد تكون المنظمة تتحلي بالرشاقة في الاستشعار وتتعرف على التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة بها بسرعة ولكن هناك بطئ في اتخاذ القرار والذي يؤثر بالسلب على المنظمة، فالمنظمة الرشيقة تعرف الوقت المناسب لاتخاذ القرار، ومدى إمكانية تنفيذ هذا القرار، فالمنظمات الرشيقة لديها القدرة على تفسير الأحداث التي تم استشعارها بسرعة واتخاذ القرارات في الوقت المناسـب لتحقيق الاسـتدامة البيئية والاجتماعية، وتكون القرارات المتعلقة بالأداء البيئي بالنسـبة لقطاع الصـناعة (اتخاذ قرار بإدخال تقنيات جديدة وتكنولوجيا تعمل على خفض الانباعاثات الصـناعية، واتخاذ قرار بإدخال منتجات جديدة صـديقة للبيئة، واتخاذ قرارات بإدخال تقنيات أو معدات أو تغيير خطة الإنتاج لتتمكن الشـركة من خفض اسـتهلاك الطاقة والمواد للحفاظ على الطبيعة، وغيرها) فالسـرعة والمرونة باتخاذ مثل هذه القرارات يكون له تأثير إيجابي على الاستدامة البيئية وكذلك الجانب الاجتماعي فلا بد من اتخاذ القرارات بسرعة من أجل تحقيق الاستدامة الاجتماعية وتكون القرارات المتعلقة بالأداء الاجتماعي بالنسـبة لقطاع الصـناعة (اتخاذ قرارت بتوفير المعدات أو الإمكانيات اللازمة للحفاظ على سـلامه وصـحة العاملين، السـرعة باتخاذ قرارت المتعلقة بالتدريب لمواكبة التطور الحادث باسـتمرار والذي يكون له تأثير إيجابي على العامل والمنظمة معا، وكذلك اتخاذ القرارات التي من خلالها يحصـل العامل على أعلى رفاهية ممكنة للمنظمة بالنسـبة للرعاية الصـحية أو عن طريق توفير وسـائل نقل مناسـبة للعاملين، وغيرها) فالشركات التي تتحلي بالرشاقة في اتخاذ القرار تتمكن من اتخاذ أي قرار متعلق بالاستدامة البيئية والاجتماعية بسرعة ودون تأخير.

ومن خلال رشاقة التطبيق والممارسة يتم إدخال تعديلات جذرية في العمليات وذلك بناء على الخطط والقرارات التي تم التوصـل إليها، وتمكن رشـاقة التطبيق والممارسـة المنظمة من التطبيق الفعلي لتلك القرارات بسـرعة ومرونة والذي يجعلها قادرة باستمرار على المنافسة والبقاء، بسبب إن الرشاقة التنظيمية تجعل المنظمة تمتلك الأسبقية دائما في إجراء التعديلات بسرعة لتلائم التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة بها، وتعتبر رشاقة التطبيق والممارسة أهم بعد من أبعاد الرشاقة التنظيمية، حيث إن دون التنفيذ السريع لما تم التوصل الية من قرارات سيصبح الجهد المبذول من أجل فى تحقيق رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار بلا فائدة.

سادساً: فروض الدراسة:

اعتمد الباحث عند صياغة فروض الدراسة على عدد من المصادر المختلفة في مقدمتها الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمشكلة الدراسة الحالية، والمقابلات والملاحظات، واستنادا الي مشكلة الدراسة والتساؤلات المتعلقة بها، والتي سيجري اختبارها بهدف الوصول الي نتائج الدراسة.

وفيما يلى فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)علي المتغير التابع الأداء المستدام بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الاول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار)على المتغير التابع الأداء البيئى بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار)على المتغير التابع الأداء البيئى بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة)على المتغير التابع الأداء البيئى بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار)على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار)على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي السادس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ابعاد **الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية** (المؤهل العلمى، الوظيفة، الخبرة).

ويتفرع من هذا الفرض الثاني الفروض فرعية:

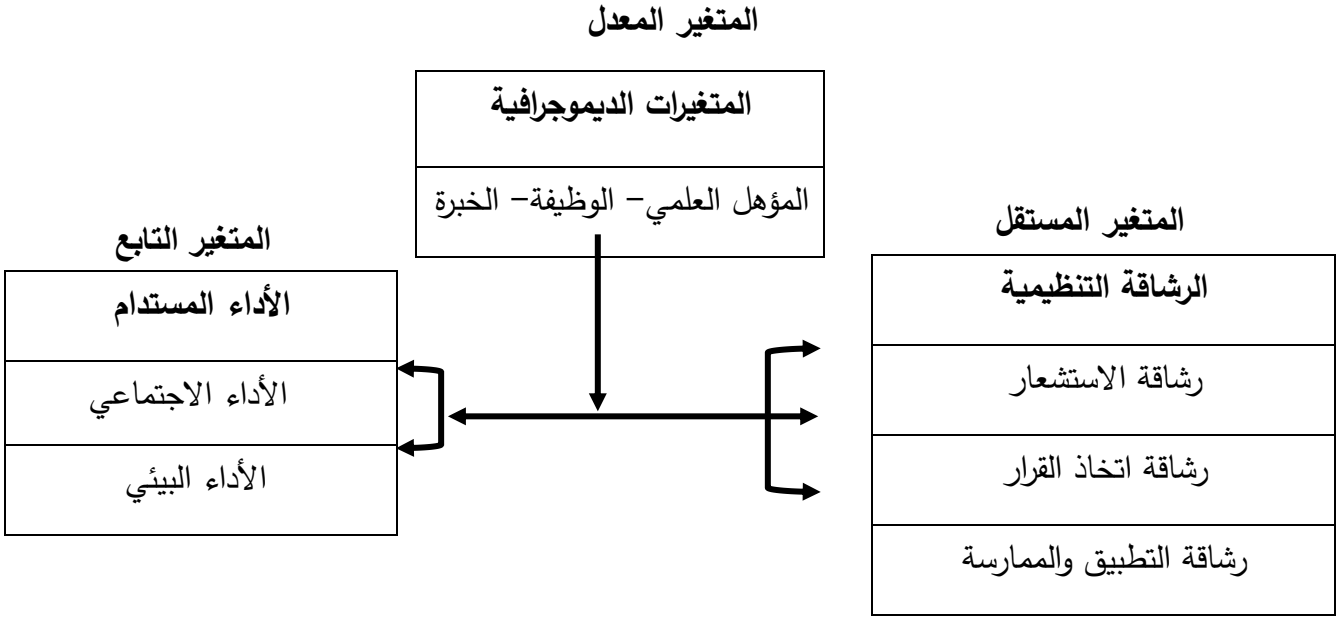
الفرض الفرعي الاول: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب الوظيفة.

الفرض الفرعي الثالث: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

سابعاً: نموذج الدراسة:

بناء على مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم بناء نموذج الدراسة بهدف عرض المتغيرات الرئيسية والفرعية في الدراسة وتسهيل قياس أثر أي متغير من متغيرات الدراسة بشكل منفرد أو مجتمع، ويوضح الشكل رقم 2 نموذج الدراسة:



شكل رقم (2) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

أ- يتضح من الشكل رقم 2 وجود متغيرين أحدهما مستقل والمتمثل في الرشاقة التنظيمية والآخر تابع وهو الأداء المستدام، كما يوضح العلاقة بين الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل والتابع، وحيث يعبر عن متغيرات الدراسة وأبعاد كل متغير، واتجاه التأثير بينها، ليختبر الرشاقة التنظيمية والمتغيرات الديموجرافية ودورها في تحقيق الأداء المستدام.

ب- وقد تبين من الشكل السابق أن أبعاد الرشاقة التنظيمية متمثلة في (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشـــاقة التطبيق والممارســـة)، وأبعاد الأداء المســـتدام متمثلة في (الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي)، والمتغيرات الديموجرافية متمثلة في (المؤهل العلمي- الوظيفة- الخبرة).

ثامناً: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

ومن خلال نموذج الدراسة الموضح بالشكل رقم (2) نستنتج أن الدراسة الحالية تتكون من متغيرين هما الرشاقة التنظيمية (متغير مســـتقل) والأداء المســـتدام (متغير تابع)، والمتغيرات الديموجرافية (متغير معدل) فيما يلي يتم توضيح الأبعاد المتعلقة بكل متغير وطرق قياسها:

1- المتغير المستقل : الرشاقة التنظيمية:

ويتم قياس الرشاقة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد وهما:

أ- رشاقة الاستشعار.

ب- رشاقة اتخاذ القرار.

ج- رشاقة التطبيق والممارسة.

2- المتغير التابع : الأداء المستدام:

ويتم قياس الأداء المستدام من خلال البعدين التاليين:

أ- الأداء الاجتماعي.

ب-الأداء البيئي.

3- المتغير المعدل: المتغيرات الديموجرافية:

ويتم قياس الخصائص الديمجورافية للموظف حسب (المؤهل العلمي- الوظيفة- الخبرة).

ويوضح جدول رقم (1) ، وجدول رقم (2) كيفية قياس المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء المستدام) والعبارات المستخدمة لقياس كل بعد من أبعاد الأداء المستدام:

جدول رقم (1) قياس المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

الأبعاد	عبارات المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)	المصدر
	الشركة سريعة في اكتشاف التغيير في تفضيلات العملاء واحتياجاتهم.	

رشاقة الاستشعار	تتسم الشركة بالسرعة في اكتشاف أي تغيير يحدث في تحركات الشركات الأخري المنافسة مثل (الدعاية الإعلانية الخاصة بالمنتجات، والأسعار، وطرح المنتجات الجديدة).	(محمود،2021، ص 226)
	تتميز الشركة بالسرعة في اكتشاف التطور في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الشركات المنافسة.	(Park, 2011, p.45)
رشاقة اتخاذ القرار	تهتم الشركة بتحليل الاحداث المهمة المتعلقة بالعميل أو المنافسين أو التكنولوجيا بسرعة ودون تأخير.	(محمود،2021، ص 226)
	تكتشف الشركة الفرص والتهديدات في الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالتغييرات في تفضيلات العملاء أو المنافسين أو التكنولوجيا.	
	تقوم الشركة بوضع خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير.	(Park, 2011, p.45)
	تقوم الشركة بوضع خطط عمل للرد على التحركات الاستراتيجية للمنافسين بسرعة ودون تأخير.	
	تضع الشركة خطة عمل للتعرف على طريقة استخدام التكنولوجيا الحديثة دون تأخير.	
	الشركة سريعة في اتخاذ القرارت المناسبة.	Li et al.,) (2020, p.1284
رشاقة التطبيق والممارسة	الشركة لديها القدرة على إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب.	(Park, 2011, p.46)
	تستطيع الشركة تعديل أو إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	
	يمكن للشركة تلبية احتياجات العملاء المتغيرة بسرعة ، و إيجاد الحلول المناسبة لشكاوي العملاء دون تاخير.	
	الشركة لديها القدرة على طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.	
	يمكن للشركة إعادة تسعير منتجاتها بسرعة استجابة للتغيير في أسعار المنافسين.	(Manurung & Kurniawan, 2021, p.32)
	يمكن للشركة اعتماد تقنيات جديدة في الوقت المناسب لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أفضل.	
	يمكن للشركة إجراء تغيير للشراكات الاستراتيجية مثل البائعين أوالموزعين في الوقت المناسب لتلبية متطلبات العملاء.	

جدول رقم (2) قياس المتغير التابع (الأداء المستدام)

الأبعاد	عبارات المتغير التابع (الأداء المستدام)	المصدر
الأداء البيئي	تسعى الشركة إلى التقليل من استخدام المواد الخطرة والضارة والسامة إلى أقل درجة ممكنة.	(Han & Huo, 2020, p.672)
	تسعى الشركة إلى عدم تكرار الحوادث البيئية أو إلى خفض معدلها.	
	تسعى الشركة إلى التقليل من استهلاك الطاقة.	
	تهدف الشركة إلي الحد من انبعاثات الهواء وتقليل مياه الصرف الصحي والمواد الصلبة.	Afum et al.,) (2020, p.1465
	تحرص الشركة على تقليل التأثير البيئي السلبي الناتج عن أنشطتها.	
	تحرص الشركة على إجراء عمليات التدقيق البيئي بانتظام للتحقق من تأثير أنشطتها على البيئة.	
	تلتزم الشركة بتطبيق المعايير البيئية وتسعى إلى تحسين هذا الجانب باستمرار.	
الأداء الاجتماعي	تهتم الشركة بتحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين.	Afum et al.,) (2020, p.1465
	تعمل الشركة على تطوير مهارات الموظفين.	
	تسعى الشركة إلى تحسين جودة المعيشة في المجتمع المحيط.	
	تعمل الشركة على زيادة و تحسين وعي العاملين ، وحماية حقوق الاشخاص.	(Han & Huo, 2020, p.672)
	تهتم الشركة بزيادة وتحسين الرفاهية العامة لأصحاب المصلحة.	
	تهتم الشركة بتقديم وجبات غذائية ذات مستوى جيد للعاملين أو تقديم بدل مادي مناسب.	(Saqib & Zhang, 2021, p.1443)
	تهتم الشركة بتقديم رعاية صحية فعالة للعاملين.	

	توفر الشركة وسيلة نقل مناسبة لجميع العاملين بها لنقلهم من مكان الإقامة إلى مكان العمل.	

المصدر: من إعداد الباحث.

تاسعاً: أسلوب الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي والذي يعتمد على جمع البيانات وتحليلها وذلك عن طريق الدراسة النظرية والميدانية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام الباحث بجمع البيانات عن طريق أسلوب الاستقصاء، وتم تفريغ وتحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بشركات الأسمدة بالسويس (شركة النصر للأسمدة – شركة السويس للأسمدة – شركة السويس العالمية للنترات – الشركة المصرية للأسمدة)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية غير تناسبية من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العاملين بقطاع الأسمدة بالسويس نظراً لارتباطه بموضوع الدراسة ،ويوضح جدول رقم 3 عدد العاملين بكل شركة من الشركات التي طبقت عليها الدراسة ونسبة العاملين بكل شركة.

جدول رقم (3) عدد ونسبة العاملين بشركات الأسمدة محل الدراسة

م	البيان	عدد العاملين	نسبة العاملين
1	**شركة النصر للأسمدة**	1290	% 31,5
2	**شركة السويس العالمية للنترات**	156	% 4
3	**شركة السويس للأسمدة**	1065	%26
4	**شركة المصرية للأسمدة**	1580	% 38.5

إجمالي عدد العاملين	**4091**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث بعد الرجوع إلى قسم شئون العاملين بالشركات الأربعة محل الدراسة عام 2022.

ويتضح من الجدول السابق أن ترتيب شركات الأسمدة محل الدراسة بناء على عدد العاملين كالتالي:

الشـــركة المصـــرية للأســـمدة هي الأكبر من حيث عدد العاملين، فقد بلغ عدد العاملين بها 1580 بنســـبة 38.5%، يليها شركة شركة النصر للأسمدة حيث بلغ عدد العاملين بها 1290 بنسبة 31%، يليها شركة السويس للأسمدة حيث بلغ عدد العاملين بها 1065 بنسبة 26%، وأقل الشركات من حيث عدد العاملين هي شركة السويس العالمية للنترات حيث بلغ عدد العاملين 156 بنسبة 4% فقط، وبناء على عدد النسب السابقة تم تحديد حجم العينة لكل شركة.

وتم حساب حجم العينة بالاعتماد على المعادلة التالية(الإمام، 2008):

$$ن = \frac{م\ (ز^2 \times \sigma^2)}{م(\alpha)^2 + ز^2 \times \sigma^2}$$

ن= حجم العينة ، م=حجم المجتمع ، σ =الانحراف المعياري 0,5 ، α = مستوي معنوية 0,05

ز= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية 0,05 وهي 1,96

$$ن = \frac{0,5 \times 0,5 \times 1,96 \times 1,96 \times 4091}{0,5 \times 0,5 \times 1,96 \times 1,96 + 0,05 \times 0,05 \times 4091} = 351 \text{ مفردة}$$

وبالتالي فإن حجم العينة المستخدمة هو 351 مفردة.

تم توزيع عدد 351 اســتمارة على مجتمع الدراســة، وبعد فحص الاســتمارات الواردة للتأكد من مدى صــدقها وصــلاحيتها للتحليل الإحصــائي، واســتبعاد الاســتمارات غير الصــالحة بلغت الاســتمارات الصــالحة للتحليل 335 استمارة أي بنسبة (95.4 %) من الاستمارات الموزعة، ويوضح جدول رقم (4) إجراءات توزيع العينة:

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة

	البيان	**نسبة العاملين**	**عدد الاستمارات الموزعة**	**عدد الاستمارات الصحيحة**

1	شركة النصر للأسمدة	% 31,5	110	104
2	شركة السويس العالمية للنترات	% 4	15	14
3	شركة السويس للأسمدة	%26	91	88
4	شركة المصرية للأسمدة	% 38.5	135	129
	إجمالي عدد العاملين	%100	351	335

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات جدول (3).

ويوضح جدول رقم (4) عدد الاستمارات التي تم توزيعها علي العاملين بالشركات محل الدراسة وذلك بناء على حجم العينة المحددة بكل شركة من الشركات الأربعة محل الدراسة. كما يوضح أيضاً عدد الاستمارات الصحيحة والمستردة والتي تم الاعتماد عليها فعلياً في التحليل الإحصائي.

حادي عشر: مصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالرجوع إلى الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وصياغة استبانة بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة. وتم استخدام مصدرين لجمع البيانات وهما:

1- **مصادر البيانات الثانوية:** تتضمن مصادر البيانات الثانوية من الدوريات العربية والأجنبية والرسائل العلمية المتخصصة ذات الصلة بالإضافة الكتب العربية والأجنبية .

2- **مصادر البيانات الأولية**: وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستقصاءات المصممة من قبل الباحث لجمع البيانات من خلالها من أفراد عينة الدراسة، حيث تم تقسيم الاستبيانات إلى ثلاث أقسام وهما:

القسم الأول : الغلاف والكلمة الافتتاحية مع توضيح أهمية الموضوع وتعرف بعض المصطلحات المتعلقة بالبحث.

القسم الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثالث : ويشتمل على أسئلة للتعرف على مستوى الرشاقة التنظيمية ومدى توجه الشركات نحو تحقيق الأداء المستدام، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً- موافق-محايد- غير موافق- غير موافق تماماً)، وأخذ الباحث التدرج الخماسي(5-4-3-2-1)، حيث (5) تمثل موافق تماماً، بينما (4) تمثل موافق، و(3) تمثل محايد، و(2) تمثل غير موافق، و(1) غير موافق تماماً.

القسم الرابع: عبارة عن سؤال مفتوح عن مقترحات عينة الدراسة.

- **تحكيم قائمة الاستقصاء:** تم عرض القائمة على خبراء التخصص بقسم إدارة الأعمال، والإحصاء (ملحق رقم 2) لتحكيم القائمة وإبداء الملاحظات عليها، وأيضا تم عرضها على بعض العاملين للتأكد من وضوحها وصلاحيتها للتطبيق، حيث بلغ عدد عبارات الاستبيان قبل التحكيم (35)عبارة، وتم إجراء التعديلات المطلوبة على القائمة وفقاً للملاحظات التي أوصي بها السادة المحكمون بحذف بعض الأسئلة، وإعادة صياغة بعضها، وكذلك إضافة أسئلة أخرى، للوصول إلى الشكل النهائي لقائمة الاستقصاء، بحيث أصبحت صالحة للتطبيق وبلغ عدد عبارات الاستبيان بعد التعديل (31) عبارة.
- **صدق الاتساق الداخلي:**

جدول (5) يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

أرقام العبارات ومعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان										
رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل الارتباط	0.708	0.755	0.684	0.659	0.365	0.494	0.631	0.506	0.586	0.505
رقم العبارة	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
معامل الارتباط	0.588	0.442	0.501	0.469	0.699	0.680	0.660	0.560	0.686	0.556
رقم العبارة	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
معامل الارتباط	0.619	0.722	0.671	0.653	0.624	0.592	0.638	0.622	0.595	0.519
رقم العبارة	31	-	-	-	-	-	-	-	-	-
معامل الارتباط	0.569	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ويتضح من الجدول السابق: صلاحية جميع العبارات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) و المتغير التابع (الأداء المستدام) حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.365: 0.755) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 وهذا يدل على أن جميع العبارات صالحة لقياس كلاً من المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) والمتغير التابع (الأداء المستدام)، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

ثاني عشر: أساليب التحليل الأحصائي:

قام الباحث بتفريغ الردود على الاسئلة بجداول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الاساليب الاحصائية الواردة بحزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science المعروفة اختصارا باسم (SPSS) وقد استعان الباحث بالاساليب التالية:

1- معامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات الاستبيان.
2- معامل الاتساق الداخلى Internal consistency.
3- التحليل العاملى التوكيدى Confirmatory factor analysis من خلال برنامج Amos.
4- الإحصاءات الوصفية Describtive statistics للبيانات من خلال حساب بعض المقاييس مثل الوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري Standard Deviation ومعامل الإختلاف Coefficient of Variation .
5- إختبار (T-Test) لاختبار تساوى متوسط كل عبارة مع الوسط الافتراضى (3) محايد وكذلك لاختبار معنوية معاملات الانحدار.
6- معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficien لقياس قوة واتجاه العلاقة بين عناصر وابعاد الدراسة.
7- اختبار فريدمان Friedman Test لقياس الاهمية النسبية لعبارات ابعاد الدارسة.
8- نموذج الانحدار الخطى البسيط Simple Linear Regression Model.
9- نموذج الانحدار الخطى المتعدد Multiple Linear Regression Model.
10-اختبار مان ويتنى Mann-Whitney Test لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الثنائية.
11-اختبار كروسكال والاس Kruskal-Wallis لتحليل التباين بالنسبة للمجموعات الاكثر من فئتين.

ثالث عشر: نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض:

1- الاحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة:

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

م	العبـــــارات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	إختبار T-Test
1	الشركة سريعة في اكتشاف التغيير في تفضيلات العملاء واحتياجاتهم.	3.81	.955	0.251	15.453
2	تتسم الشركة بالسرعة في اكتشاف أي تغيير يحدث في تحركات الشركات الأخري المنافسة مثل (الدعاية الإعلانية الخاصة بالمنتجات، والأسعار، وطرح المنتجات الجديدة).	3.95	.864	0.219	20.176
3	تتميز الشركة بالسرعة في اكتشاف التطور في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الشركات المنافسة.	3.96	.841	0.212	20.907
بُعد رشاقة الاستشعار		3.89	.788	0.203	20.764
1	تهتم الشركة بتحليل الاحداث المهمة المتعلقة بالعميل أو المنافسين أو التكنولوجيا بسرعة ودون تأخير.	4.20	.752	0.179	29.125
2	تكتشف الشركة الفرص والتهديدات في الوقت المناسب وذلك فيما يتعلق بالتغييرات في تفضيلات العملاء أو المنافسين أو التكنولوجيا.	4.23	.833	0.197	27.084
3	تقوم الشركة بوضع خطة عمل لتلبية احتياجات العملاء دون تأخير.	4.17	.881	0.211	24.307
4	تقوم الشركة بوضع خطط عمل للرد على التحركات الاستراتيجية للمنافسين بسرعة ودون تأخير.	4.20	.852	0.203	25.857
5	تضع الشركة خطة عمل للتعرف على طريقة استخدام التكنولوجيا الحديثة دون تأخير.	4.19	.822	0.196	26.515
6	الشركة سريعة في اتخاذ القرارت المناسبة.	4.10	.890	0.217	22.653
بُعد رشاقة اتخاذ القرار		4.18259	.630960	0.151	34.305

1	الشركة لديها القدرة على إعادة تكوين مواردها في الوقت المناسب.	4.30	.786	0.183	30.252
2	تستطيع الشركة تعديل أو إعادة هيكلة العمليات في الوقت المناسب.	4.16	.702	0.169	30.196
3	يمكن للشركة تلبية احتياجات العملاء المتغيرة بسرعة.	4.32	.702	0.163	34.377
4	الشركة لديها القدرة على طرح منتجات جديدة في الوقت المناسب.	4.19	.771	0.184	28.134
5	يمكن للشركة إعادة تسعير منتجاتها بسرعة استجابة للتغيير في أسعار المنافسين.	4.40	.569	0.129	44.925
6	يمكن للشركة اعتماد تقنيات جديدة في الوقت المناسب لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات أفضل.	4.29	.650	0.152	36.338
7	يمكن للشركة إجراء تغيير للشراكات الاستراتيجية مثل البائعين أوالموزعين في الوقت المناسب لتلبية متطلبات العملاء.	4.24	.660	0.156	34.446
بُعد رشاقة التطبيق والممارسة		4.27000	.465651	0.109	49.919
1	تسعى الشركة إلى التقليل من استخدام المواد الخطرة والضارة والسامة إلى أقل درجة ممكنة.	4.21	.798	0.190	27.654
2	تسعى الشركة إلى عدم تكرار الحوادث البيئية أو إلى خفض معدلها.	4.23	.740	0.175	30.357
3	تسعى الشركة إلى التقليل من استهلاك الطاقة.	4.34	.707	0.163	34.628
4	تهدف الشركة إلي الحد من انبعاثات الهواء وتقليل مياه الصرف الصحي والمواد الصلبة.	4.13	.926	0.224	22.369
5	تحرص الشركة على تقليل التأثير البيئي السلبي الناتج عن أنشطتها.	3.95	.850	0.215	20.388
6	تحرص الشركة على إجراء عمليات التدقيق البيئي بانتظام للتحقق من تأثير أنشطتها على البيئة.	4.05	.921	0.227	20.825
7	تلتزم الشركة بتطبيق المعايير البيئية وتسعى إلى تحسين هذا الجانب باستمرار.	4.02	.831	0.207	22.475

بعد الأداء البيئي		4.1307	.62811	0.152	32.950
1	تهتم الشركة بتحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين.	4.26	.750	0.176	30.665
2	تعمل الشركة على تطوير مهارات الموظفين.	3.85	.934	0.243	16.617
3	تسعى الشركة إلى تحسين جودة المعيشة في المجتمع المحيط.	3.97	.882	0.222	20.137
4	تعمل الشركة على زيادة و تحسين وعي العاملين ، وحماية حقوق الاشخاص.	4.17	.716	0.172	29.906
5	تهتم الشركة بزيادة وتحسين الرفاهية العامة لأصحاب المصلحة.	4.24	.727	0.171	31.127
6	تهتم الشركة بتقديم وجبات غذائية ذات مستوى جيد للعاملين أو تقديم بدل مادي مناسب.	4.24	.768	0.181	29.531
7	تهتم الشركة بتقديم رعاية صحية فعالة للعاملين.	4.22	.694	0.164	32.098
8	توفر الشركة وسيلة نقل مناسبة لجميع العاملين بها لنقلهم من مكان الإقامة إلى مكان العمل.	4.00	.930	0.233	19.735
بعد الأداء الإجتماعى		4.1190	.56457	0.137	36.278

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.SPSS

من خلال الجدول السابق يُمكن استنتاج ما يلي:

- متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقصي منهم نحو الموافقة على عبارات هذا البعد، أي أن إجابات المستقصى منهم تشير إلى الموافقة على هذه العبارات.
- الانحراف المعياري تراوح من (0.841 :0.955) بالنسبة لبعد رشاقة الاستشعار، ومن (0.752 :0.890) بالنسبة لبعد رشاقة اتخاذ القرار، ومن (0.569 :0.786) بالنسبة لبعد رشاقة التطبيق والممارسة، ومن (0.707 :0.926) بالنسبة للبعد البيئي، ومن (0.694 :0.934) بالنسبة للبعد الاجتماعي هي نسب صغيرة تدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصى منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من (50%) مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للوسط الحسابي، حيث إنه كلما قل معامل الاختلاف كان ذلك أفضل .
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (0.01)، كما أن متوسط بُعد الأداء الاجتماعي بصفة عامة أكبر من (3) مما يؤكد على موافقة العينة على هذا البعد.

2- معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (7) معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

أبعـــــاد الدراسـة		عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل : الرشاقة التنظيمية		16	.922
البعد الاول	رشاقة الاستشعار	3	.812
البعد الثاني	رشاقة اتخاذ القرار	6	.846
البعد الثالث	رشاقة التطبيق والممارسة	7	.796
المتغير التابع : الأداء المستدام		15	.917
البعد الاول	الأداء البيئي	7	.877
البعد الثاني	الأداء الاجتماعي	8	.852
المقياس ككل		31	.954

المصدر : من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لجميع أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من 60% ، حيث جاء يساوي (0.954) وعلى ذلك يُمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة .

وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

3- التحليل العاملى التوكيدى لمحاور الدراسة:

تم اســـتخدام حزمة برنامج التحليل الإحصـــائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي لأبعاد المتغير المستقل الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة)، والمتغير التابع (الأداء المستدام): (الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي).

يمكن تلخيص أهم نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية) فى الجدول التالي:

جدول رقم (8) مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)

Measure	Estimate
CMIN	290.072
DF	101
CMIN/DF	2.872
GFI	.931
CFI	.912
RMR	.022
TLI	.921
RMSEA	.06

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق:

- أن قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (2.872) وأوصى العلماء أن هذه النسبة كلما كانت أقل من 3 دل ذلك أن النموذج ذو ملاءمة جيدة ، وإذا تراوحت القيمة بين (3 : 5) كان ذلك مقبولا.
- أن قيمة مؤشر جودة الملاءمة The goodness of fit index (GFI) بلغت (0.931) وحيث إن هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جدا.
- أن قيمة مؤشر الجودة النسبية The Comparative Fit Index (CFI) بلغت (0.912) وحيث إن هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جدا.
- أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقى The root mean square residual (RMR) بلغت (0.022) وحيث إن هذا المؤشر كلما كان أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.
- أن قيمة معامل تاكر لويس The Tucker–Lewis coefficient (TLI) بلغت (0.921) وحيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى أن النموذج ذو ملاءمة جيدة جدًا.
- أن قيمة (RMSEA) بلغت (0.06) وكلما كانت قيمة (RMSEA) أقل من 0.05 كان ذلك أفضل وإذا تراوحت القيمة بين (0.05:0.08) كان ذلك مقبولا أما إذا كانت القيمة أكبر من 0.1 كان ذلك غير مقبول.

- **أظهرت النتائج** أن جميع مؤشرات جودة النموذج حققت المستوى المطلوب والمقبول به ، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية):(رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) والعناصر والعوامل الكامنة لها.

كما يمكن تلخيص أهم نتائج مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المقترح لأبعاد لأبعاد المتغير التابع (الأداء المستدام) فى الجدول التالي:

جدول رقم (9) مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد المتغير التابع (الأداء المستدام)

Measure	Estimate
CMIN	**215.736**
DF	**89**
CMIN/DF	**2.424**
GFI	**0.920**
CFI	**.937**
RMR	**.040**
TLI	**.901**
RMSEA	**.051**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

نلاحظ من الجدول السابق:

- أن قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (2.424) وأوصى العلماء أن هذه النسبة كلما كانت أقل من 3 دل ذلك أن النموذج ذو ملاءمة جيدة ، وإذا تراوحت القيمة بين (3 : 5) كان ذلك مقبول.
- أن قيمة مؤشر جودة الملاءمة The goodness of fit index (GFI) بلغت (0.920) وحيث إن هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جدا.
- أن قيمة مؤشر الجودة النسبية The Comparative Fit Index (CFI) بلغت (0.937) وحيث إن هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك أن جودة النموذج جيدة جدا.
- أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقى The root mean square residual (RMR) بلغت (0.040) وحيث إن هذا المؤشر كلما كان أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.

- أن قيمة معامل تاكر لويس (TLI) The Tucker–Lewis coefficient بلغت (0.901) وحيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى أن النموذج ذو ملاءمة جيدة جدًا.
- أن قيمة (RMSEA) بلغت (0.051) وكلما كانت قيمة (RMSEA) أقل من 0.05 كان ذلك أفضـــل وإذا تراوحت القيمة بين (0.05:0.08) كان ذلك مقبول أما إذا كانت القيمة أكبر من 0.1 كان ذلك غير مقبول.
- **أظهرت النتائج** أن جميع مؤشـرات جودة النموذج حققت المسـتوى المطلوب والمقبول به ، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين أبعاد المتغير التابع (الأداء المســتدام): (الأداء البيئي ، الأداء الاجتماعي) والعناصـــر والعوامل الكامنة لها.

4- نتـــائـــج اختبـــار فـــروض البحـــث:

فى هذا الجزء سيتم مناقشة نتائج تحليل فروض الدراسة على النحو التالى:

الفرض الرئيسي الاول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصـــائية للمتغير المســـتقل (الرشـــاقة التنظيمية)علي المتغير التابع الأداء المســـتدام بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

قام الباحث بعمل **تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط** وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (10) نموذج الانحدار البسيط للرشاقة التنظيمية على الاداء المستدام

Regression Weights22					
المتغيرات	**المعلمات المقدرة β_i**	**الخطأ المعيارى S.E.**	**النسبة الحرجة C.R.**	**مستوى المعنوية P–Label**	**معامل التحديد R^2**
الثابت	1.563	.150	10.388	.001	0.470
الرشاقة التنظيمية	0.629	.037	17.218	.001	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائى AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR)المحسوبة للمتغيرالمستقل(الرشاقة التنظيمية) اكبر من القيمة الجدولية ($\pm$ 1.96) ، بالاضافة الى ان مستوى المعنوية لهذا المتغير اقل من (0.01) وهذا يدل على ان هذه المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة احصائية على المتغير التابع الاداء المستدام.
- قيمة الخطأ المعيارى للمتغير اقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة **معامل التحديد (R^2)** بلغت (0.470) اى أن للمتغير المستقل(الرشاقة التنظيمية) يفسر(47.0%) من التغير الكلي في المتغير التابع الاداء المستدام، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج

وبناءاً على نتائج الجدول السابق يتم قبول الفرض الرئيسي الأول، أى ان هناك تأثيرا معنويا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)علي المتغير التابع الاداء المستدام بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) على المتغير التابع الأداء البيئي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

قام الباحث بعمل **تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط** وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (11) نموذج الانحدار البسيط ل(رشاقة الاستشعار)على الأداء البيئي

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعلمات المقدرة β_i	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	2.169	.134	16.144	.001	.399
رشاقة الاستشعار	.504	.034	14.901	.001	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (0.01) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الأداء البيئي.
- إشارة معامل الانحدار موجب، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين المتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) والمتغير التابع الأداء البيئي.
- قيمة الخطأ المعياري للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة **معامل التحديد (R^2)** بلغت (0.399) أي أن للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) يفسر (39.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء البيئي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتم قبول الفرض الفرعي الأول، أي أن هناك تأثيرا معنويا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) على المتغير التابع الأداء البيئي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار)على المتغير التابع الأداء البيئي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

قام الباحث بعمل **تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط** وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (12) نموذج الانحدار البسيط ل (رشاقة اتخاذ القرار) على الأداء البيئي

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعلمات المقدرة β_i	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	.896	.145	6.176	.001	.604
رشاقة اتخاذ القرار	.773	.034	22.555	.001	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (0.01) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الأداء البيئي.
- إشارة معامل الانحدار موجب، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين المتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) والمتغير التابع الأداء البيئي.
- قيمة الخطأ المعياري للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة **معامل التحديد (R^2)** بلغت (0.604) أي أن للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) يفسر (60.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء البيئي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتم قبول الفرض الفرعي الثاني، أي أن هناك تأثيرا معنويا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) على المتغير التابع الأداء البيئي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثالث :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء البيئي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

قام الباحث بعمل **تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط** وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (13) نموذج الانحدار البسيط ل (رشاقة التطبيق والممارسة) على الأداء البيئي

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعلمات المقدرة β_i	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	-.071	.217	-.328	.743	.532
رشاقة التطبيق والممارسة	.984	.050	19.493	.001	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (0.01) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الأداء البيئي.
- إشارة معامل الانحدار موجب، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين المتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) والمتغير التابع الأداء البيئي.
- قيمة الخطأ المعياري للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة **معامل التحديد (R^2)** بلغت (0.532) أي أن للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) يفسر(53.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء البيئي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتم قبول الفرض الفرعي الثالث، أي أن هناك تأثيرا معنويا ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء البيئي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الرابع:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

قام الباحث بعمل تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (14) نموذج الانحدار البسيط ل (رشاقة الاستشعار)على الأداء الاجتماعي

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعلمات المقدرة β_i	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	2.447	.125	19.617	.001	.359
رشاقة الاستشعار	.429	.031	13.675	.001	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (0.01) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الأداء الاجتماعي.
- إشارة معامل الانحدار موجب، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين المتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي
- قيمة الخطأ المعياري للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة **معامل التحديد (R^2)** بلغت (0.359) أي أن للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) يفسر (35.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء الاجتماعي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتم قبول الفرض الفرعي الرابع، أي أن هناك تأثيرا معنويا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الخامس:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

قام الباحث بعمل **تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط** وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (15) نموذج الانحدار البسيط ل (رشاقة اتخاذ القرار) على الأداء الاجتماعي

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعلمات المقدرة β_i	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	1.542	.150	10.268	.001	.474
رشاقة اتخاذ القرار	.616	.036	17.356	.001	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) أكبر من القيمة الجدولية ($\pm$ 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (0.01) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الأداء الاجتماعي
- إشارة معامل الانحدار موجب، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين المتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي
- قيمة الخطأ المعياري للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة **معامل التحديد (R^2)** بلغت (0.474) أي أن للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) يفسر (47.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء الاجتماعي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتم قبول الفرض الفرعي الخامس، أي أن هناك تأثيرا معنويا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الفرعي السادس:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

قام الباحث بعمل **تحليل المسار لتحليل الانحدار البسيط** وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (16) نموذج الانحدار البسيط ل (رشاقة التطبيق والممارسة) على الأداء الاجتماعي

Regression Weights					
المتغير المستقل	المعلمات المقدرة β_i	الخطأ المعيارى S.E.	النسبة الحرجة C.R.	مستوى المعنوية P-Label	معامل التحديد R2
الثابت	.419	.199	2.100	.036	.511
رشاقة التطبيق والممارسة	.867	.046	18.679	.001	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي AMOS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) أكبر من القيمة الجدولية (± 1.96) ، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من (0.01) وهذا يدل على أن هذا المتغير معنوي وله تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع الأداء الاجتماعي.
- إشارة معامل الانحدار موجب، مما يعني أن العلاقة إيجابية بين المتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي.
- قيمة الخطأ المعياري للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) أقل من (50%) مما يدل على انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.
- يلاحظ أن قيمة **معامل التحديد (R^2)** بلغت (0.511) أي أن للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) يفسر (51.1%) من التغير الكلي في المتغير التابع الأداء الاجتماعي، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتم قبول الفرض الفرعي السادس، أي أن هناك تأثيرا معنويا ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.

الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

ويتفرع من الفرض الرئيسي الثاني الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب المؤهل العلمي.

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام **اختبار مان ويتنى** وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (17) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب المؤهل العلمي

البُعد	المؤهل العلمى	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة مان ويتنى	مستوى المعنوية
رشاقة الاستشعار	مؤهل متوسط	169	173.89	13031	.238
	مؤهل عالي	166	162.00		
	مؤهل متوسط	169	171.28	13473.5	.525

رشاقة اتخاذ القرار	مؤهل عالي	166	164.67		
رشاقة التطبيق والممارسة	مؤهل متوسط	169	170.93	13531	.574
	مؤهل عالي	166	165.01		
الأداء البيئى	مؤهل متوسط	169	162.41	13081.5	.285
	مؤهل عالي	166	173.70		
الأداء الاجتماعي	مؤهل متوسط	169	169.95	13697.5	.709
	مؤهل عالي	166	166.02		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائيSPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقصي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب المؤهل العلمي.

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصي منهم لجميع الأبعاد حسب المؤهل العلمي.

الفرض الفرعي الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب الوظيفة.

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (18) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب الوظيفة

البُعد	الوظيفة	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
رشاقة الاستشعار	ادارة عليا	30	188.55	2.189	.335
	ادارة وسطى	66	158.49		
	فنيين	239	168.05		
رشاقة اتخاذ القرار	ادارة عليا	30	178.00	.413	.814
	ادارة وسطى	66	164.71		
	فنيين	239	167.65		
رشاقة التطبيق والممارسة	ادارة عليا	30	174.22	1.164	.559
	ادارة وسطى	66	156.75		

	فنيين	239	170.33		
الأداء البيئى	ادارة عليا	30	193.87	2.362	.307
	ادارة وسطى	66	165.48		
	فنيين	239	165.45		
الأداء الاجتماعي	ادارة عليا	30	167.42	.738	.691
	ادارة وسطى	66	159.04		
	فنيين	239	170.55		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائيSPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقصي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب الوظيفة.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصي منهم لجميع الأبعاد حسب الوظيفة.

الفرض الفرعي الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال ويلز وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (19) نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

البُعد	عدد سنوات الخبرة	حجم العينة	متوسط الرتب	قيمة كروسكال ويلز	مستوى المعنوية
رشاقة الاستشعار	اقل من 5 سنوات	57	174.04	2.247	.523
	من 6 الى 10 سنة	92	160.65		
	من 11 الى 15 سنة	112	163.40		
	اكثر من 15 سنة	74	179.45		
رشاقة اتخاذ القرار	اقل من 5 سنوات	57	160.83	.700	.873
	من 6 الى 10 سنة	92	173.48		
	من 11 الى 15 سنة	112	166.02		
	اكثر من 15 سنة	74	169.70		

رشاقة التطبيق والممارسة	اقل من 5 سنوات	57	179.36	1.213	.750
	من 6 الى 10 سنة	92	162.53		
	من 11 الى 15 سنة	112	169.15		
	اكثر من 15 سنة	74	164.31		
الأداء البيئى	اقل من 5 سنوات	57	155.39	1.403	.705
	من 6 الى 10 سنة	92	167.30		
	من 11 الى 15 سنة	112	170.66		
	اكثر من 15 سنة	74	174.57		
الأداء الاجتماعي	اقل من 5 سنوات	57	186.32	4.243	.236
	من 6 الى 10 سنة	92	169.82		
	من 11 الى 15 سنة	112	168.04		
	اكثر من 15 سنة	74	151.56		

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائيSPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقصي منهم في الإجابة على هذه الأبعاد حسب عدد سنوات الخبرة.

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض بالنسبة لجميع الأبعاد أي لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصي منهم لجميع الأبعاد حسب عدد سنوات الخبرة.

رابع عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

1- نتائج الدراسة:

جدول رقم (20) ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

الفرض	صياغة الفرض	نتيجة الفرض
الرئيسي الأول	**يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرشاقة التنظيمية)علي المتغير التابع الأداء المستدام بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.**	**قبول**
الفرعي الأول	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار)على المتغير التابع الأداء البيئى بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.	**قبول**

الفرعي الثاني	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار)على المتغير التابع الأداء البيئى بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.	**قبول**
الفرعي الثالث	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة)على المتغير التابع الأداء البيئى بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.	**قبول**
الفرعي الرابع	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة الاستشعار)على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.	**قبول**
الفرعي الخامس	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة اتخاذ القرار)على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.	**قبول**
الفرعي السادس	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رشاقة التطبيق والممارسة) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي بالتطبيق على شركات الأسمدة محل الدراسة.	**قبول**
الرئيسي الثاني	**توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ابعاد الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية (المؤهل العلمى، الوظيفة، الخبرة).**	**رفض**
الفرعي الأول	توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب المؤهل العلمي.	**رفض**
الفرعي الثاني	توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب الوظيفة.	**رفض**
الفرعي الثالث	توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	**رفض**

المصدر: من إعداد الباحث.

أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ومعنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) والأداء المستدام (الأداء البيئي والأداء الاجتماعي)، وبالتالي فإن الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي في تحقيق الأداء المستدام.يعد إدراك التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة واكتشاف الفرص والتعرف على التهديدات ومواجهتها من خلال اتخاذ القرارات السريعة وتنفيذها والذي تحقق من خلال الرشاقة التنظيمية كان له أثر إيجابي وفعال على تحقيق أداء بيئي واجتماعي مستدام.

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Shahzad et al., 2020) والتي توصلت إلى أن للرشاقة التنظيمية تأثيرا إيجابيا على الأداء المستدام حيث لعبت الرشاقة التنظيمية دورا وسيطا في هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام مما يظهر مدى أهمية الرشاقة التنظيمية في الشركات الصناعية حيث تم تطبيق على شركات تصنيع متعددة الجنسيات في باكستان والذي يدعم ويؤكد على مدى أهمية الرشاقة التنظيمية في المجتمع الصناعي بشكل عام .
- واتفقت نتائج الدراسة أيضا مع دراسة (Yusuf et al., 2020) والتي توصلت إلى أن الرشاقة التنظيمية لها تأثير إيجابي قوي على الأداء المستدام، أن الممارسات الرشيقة تساعد في تحسين الاستدامة وهي شرط أساسي لتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات، وهو ما يؤيد نتائج الدراسة الحالية ويؤكد على أهمية تطبيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات والشركات الصناعية والعمل على تحسين هذا الجانب باستمرار للحصول على أداء مستدام، وهو ما توصلت إليه دراسة (Marhraoui & El Manouar, 2018) حيث أثبتت أن الرشاقة التنظيمية لها تأثير مباشر على كل من الأداء البيئي والاجتماعي، حيث يتم تعزيز الأداء المستدام عن طريق زيادة الرشاقة التنظيمية.
- انخفاض تأثير بعد رشاقة الاستشعار على المتغير التابع الأداء المستدام بأبعاد (الأداء البيئي والأداء الاجتماعي) الذي تم التوصل آلية بالنتائج الخاصة بالفرض الرئيسي الأول والثاني والثالث، وهذا يدل على ضعف معنوية هذا البعد، حيث يمكن ترتيب أبعاد الرشاقة التنظيمية من حيث درجة التأثير على النحو التالي رشاقة التطبيق والممارسة، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الاستشعار، وهذا يدل على أن أكثر الأبعاد تأثيرا هو بعد رشاقة التطبيق والممارسة، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن التطبيق والتنفيذ الفعلى للخطط والقرارات التي تم التوصل إليها من أهم الخطواط التي يجب على الشركات الحرص على تنفيذها بأسرع وقت، إذ لا يوجد جودي لرشاقة الاستشعار والتي تساعدنا بشكل كبير في التعرف على التغيرات في البيئة الخارجية والتعرف على الفرص والتهديدات، وكذلك رشاقة اتخاذ القرار والتي تساعدنا بشكل كبير على وضع افضل الطرق لاستغلال تلك الفرص ومواجهة التهديدات ووضع الخطط المناسبة، من دون التنفيذ الفعلى لتلك الخطط، فكثير من الشركات تضع خططا لحل مشكلاتها وتحسين أدائها ولكن تجد صعوبة وتباطئ في التنفيذ الفعلى لتلك الخطط والذي يعود بالسلب على تلك الشركات.
- كما توصلت النتائج إلى عدم وجود تأثير لآراء المستقصي منهم حول أبعاد الدراسة حسب المتغيرات الديموجرافية(المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)، حيث توصلت النتائج إلى أن مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أكبر من 5% مما يدل على عدم اختلاف المستقصي منهم على الإجابة على هذه الأبعاد.
- وتوصلت الدراسة الحالية إلى أن تحسين أداء شركات الأسمدة المستدام الاجتماعي والبيئي يتم من خلال الرشاقة التنظيمية، فكلما زادت الرشاقة التنظيمية بشركات الأسمدة زاد أدائها المستدام، وهو ما يعكس مدى

أهمية الرشاقة التنظيمية وحاجة الشركات الصناعية بشكل عام وشركات الأسمدة بشكل خاص إلى تعزيز الرشاقة التنظيمية بها باستمرار.

- ومن خلال بيانات الإحصاء الوصفية يتضح لنا أن اتجاه رأي المستقصي منهم يعبر عن الموافقة على العبارات الخاصة بأبعاد الرشاقة الرشاقة التنظيمية والذي يدل على تطبيق الشركات لها، والذي يؤكد أهميتها والذي يساعد الشركات في تحقيق أهدافها المستدامة سواء البيئية أو الاجتماعية.

2- **توصيات الدراسة**:

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تم صياغة التوصيات في صورة خطة عمل يتم من خلالها توضيح النتيجة والتوصية المرتبطة بها وآلية التنفيذ والجهة المسئولة عن التنفيذ والمدى الزمني لتلك الخطة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (21) خطة عمل لأهم التوصيات

م	النتيجة	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدى الزمني
1	توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية محل الدراسة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) في شركات الأسمدة محل الدراسة.	1-يجب على شركات الأسمدة إعطاء مفهوم الرشاقة التنظيمية الأولوية باعتباره أحد المفاهيم الضرورية التي يجب أن يتمتع بها المديرون. 2-تطوير قدرات المديرين في شركات الأسمدة . 3-العمل على تطوير الجوانب التي يكون المديرين بحاجة إليها مثل المرونة أو السرعة حتى يصبحوا لديهم القدرة على التماشي مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة.	إقامة دورات وورش عمل وحلقات نقاش في هذا المجال بهدف تأهيلهم وزيادة الوعي لديهم.	**الإدارة العليا**	**بصفة دورية ومستمرة**

		4-الاستفادة من التجارب والنماذج الناجحة بالشركات الأخرى. 5-العمل على زيادة السرعة والدقة في إنجاز العمليات داخل الشركات والذي يكون له أهمية بالغة في زيادة الرشاقة التنظيمية داخل الشركات. 6-يجب المحافظة على شمول أبعاد الرشاقة التنظيمية وعدم إهمال أي بعد من أبعاد الرشاقة.			
2	أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة التطبيق والممارسة) وأبعاد الأداء المستدام (الأداء الاجتماعي والأداء البيئي) في شركات الأسمدة محل الدراسة.	1-توفير بيئة عمل تساعد على الابتكار والإبداع وتطوير قدرات الأفراد للحصول على أفضل الطرق للحفاظ على البيئة. 2-إعادة تصميم سياسات فعالة بحيث تتواكب مع التغييرات المستمرة والتي تجعل الشركات تتسم بالرشاقة باستمرار والمحافظة على المستوى المرتفع للرشاقة التنظيمية وبالتالي القدرة على تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.	- مشاركة العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم لإبداء الآراء ووضع المقترحات وبالتالي زيادة الوعي لديهم. -التدريب والتطوير المستمر.	**الإدارة العليا**	**بصفة دورية ومستمرة**

		3-تجنب اعتماد خطط وأهداف قصيرة المدى فيما يتعلق بالاستدامة، فغالبا يكون هناك تردد من قبل المديرين حول الاستثمار في عناصر الاستدامة. 4-العمل على تحقيق علاقات فعالة ومستمرة مع أصحاب المصلحة جميعا. 5- رفع الوعي البيئي لدى العاملين وترسيخ المفاهيم البيئية.	-اعتماد تكنولوجيا متطورة للحفاظ على البيئة.		
3		إجراء دراسات تهدف إلى رفع مستوى الرشاقة التنظيمية بالشركات وذلك بعد أن أثبتت الدراسة مدى أهمية الرشاقة التنظيمية مثل: -أثر القيادة الأخلاقية على الرشاقة التنظيمية. -أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية (يفضل اختيار أحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير أو تقييم الأداء أو التعويضات والحوافز).	**رسائل الماجستير والدكتوراه**	**الجامعات والمراكز البحثية**	**في الوقت الحالي**

المصدر: من إعداد الباحث.

خامس عشر: المناقشة ودلالات الدراسة النظرية والعملية:

إن التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة المحيطة بالشركات، والتي دفعت الشركات إلى البحث عن طرق حتى تتمكن من مواكبة تلك التغيرات، ومع حرص الدولة علي تحقيق الاستدامة في جميع المجالات، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن الشركات التي تتمتع بالرشاقة التنظيمية تستطيع أن تحقق أهداف الاستدامة، مما يضمن بقاء الشركة واستمرارها.

وعلى الرغم من الدراسة الحالية توصلت إلى أن الرشاقة التنظيمية لها دور كبير في تحقيق الأداء المستدام، إلا أن هناك حاجة إلى البحث عن طرق للحفاظ علي مستوى الرشاقة التنظيمية بالشركات والتي بدورها تعمل علي تحسين وتحقيق الأداء المستدام بالشركات. كما أن الشركات يجب أن تحرص علي تطبيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث حيث إن أبعاد الرشاقة الثلاث مرتبطه ببعضها، فقد تكون بعض الشركات تتمتع برشاقة استشعار ورشاقة اتخاذ قرار ولكن لا تتمتع برشاقة التطبيق والممارسة، حينها لم تتمكن الشركة من تحقيق أهداف الاستدامة لديها، كما أن الدراسة الحالية أثبتت قلة معنوية رشاقة الاستشعار مما يدل علي أن الشركة التي تتمتع برشاقة الاستشعار فقط لم تتمكن من تحقيق أهداف الاستدامة.

لقد قدمت تلك الدراسة مساهمة أكاديمية تهدف إلى التعرف على الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق والممارسة) ومدى تأثيرها على الأداء المستدام وذلك لسد الفجوة البحثية الموجودة في الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، فقد طبقت هذه الدراسة علي قطاع الأسمدة بالسويس وهو قطاع هام يحتاج إلى كثير من الدراسات للارتقاء بهذا القطاع.

1- الدلالات النظرية:

ويمكن توضيح الدلالات والآثار النظرية المتعلقة بالرشاقة التنظيمية والأداء المستدام في النقاط التالية:

أ- ركزت الدراسات السابقة على تحقيق الأداء المستدام بطرق إدارية مختلفة، ولكن الدراسة الحالية ركزت علي الرشاقة التنظيمية كنموذج إداري جديد استباقي يجب أن تتبعه الشركات من أجل الحفاظ علي مواردها وعملائها، وذلك من خلال الاستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف معها لتحقيق استباقية في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية.

ب- قدمت الدراسة الحالية توضيحا شاملاً لأبعاد ومفاهيم الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق والممارسة) ومدى تأثيرها على الأداء المستدام، حيث إن الأداء المستدام أصبح من المواضيع

الإدارية الهامة والحديثة ومن الأهداف الرئيسية التي تسعى الشركات إلى تحقيقها، حيث أصبحت الاستدامة من المؤشرات المهمة التي تقيس أداء الشركة وتعطي انعكاسا حقيقيا لبقائها ونموها.

ج- لقد دعمت نتائج هذه الدراسة نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذين المتغيرين (الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام) حيث أجريت تلك الدراسات في بيئات أجنبية مختلفة عن البيئات العربية ولكن تلك الدراسة أثبتت أن الرشاقة لها تأثير إيجابي أيضا في البيئات العربية مما يدعم استخدام الرشاقة التنظيمية كنهج أداري ناجح، ويؤدي إلى نجاح المنظمة، مما يدعو إلى البحث أكثر حول ما يمكن أن تقدمه الرشاقة التنظيمية من فوائد تنظيمية تخدم بها القطاعات المختلفة في المجتمع، وأيضا البحث حول كيفية زيادة مستوى الرشاقة التنظيمية بالمنظمات والشركات المختلفة.

د- لقد تناولت الدراسة الحالية الطبقات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطي، والفنيين) بشركات الأسمدة للتعرف على مدى وعى وإدراك العاملين لمفهوم أبعاد الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين إجابات المستقصي منهم، مما يدل على وجود وعي وإدراك لمفاهيم الرشاقة التنظيمية والأداء المستدام لدى العاملين بالطبقات الادارية المختلفة كل على حد سواء.

هـ-اهتمت الدراسة الحالية بقطاع هام من قطاعات جمهورية مصر العربية وهو قطاع الصناعة حيث تناولت الدراسة الحالية قطاع صناعة الأسمدة والذي له أهمية بالغة في تأمين احتياجات مصر من الأسمدة، حيث تسعى الدولة باستمرار إلى تطوير هذا القطاع والذي يظهر الحاجة إلى البحث عن السبل لازدهار وبقاء وتطوير هذا القطاع، والذي يتحقق عندما تحقق الشركة الاستدامة البيئية عن طريق الحفاظ على البيئة من التلوث الناتج من الانبعاثات والحفاظ على الموارد الطبيعية وغيرها، وكذلك الاستدامة الاجتماعية عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري والذي يمثل أساس نجاح أي منظمة والذي يتم عن طريق الحفاظ على سلامة العامل عن طريق توفير أحدث أدوات ومعدات السلامة والصحة المهنية للعامل وكذلك توفير الرفاهية للعامل وللمجتمع ككل والذي يتحقق عندما تتميز الشركة بالرشاقة التنظيمية والذي أثبتته الدراسة الحالية.

2- الدلالات العملية:

وتتمثل الدلالات العملية للدراسة الحالية في الآتي:

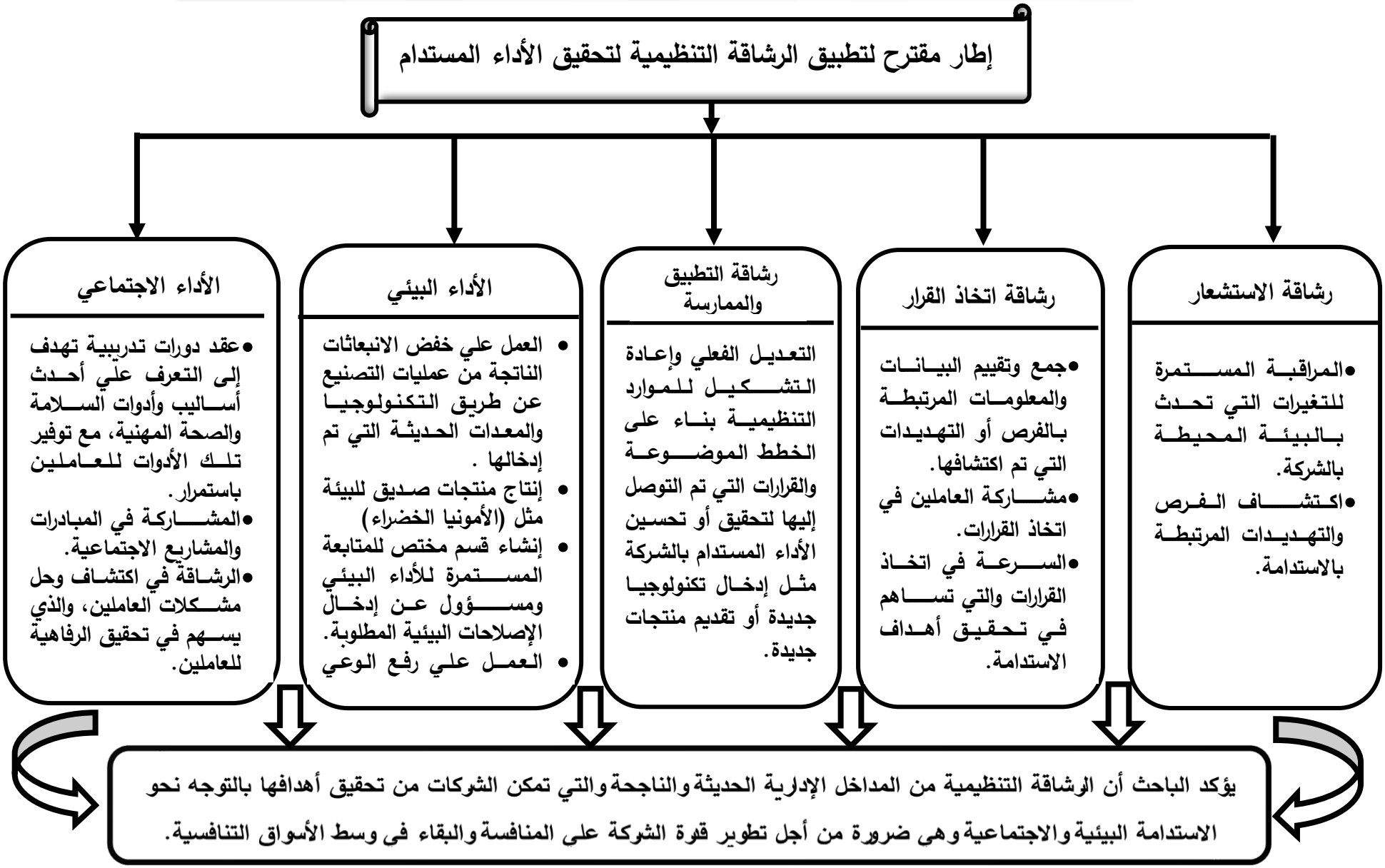
أ- في ظل الاتجاه العالمي لتحقيق مبادئ الاستدامة، ظهرت الحاجة إلى دراسة الأساليب والقدرات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء المستدام، كما أن العمل في بيئة تنافسية ومتغيرة، يضع شركات الأسمدة محل الدراسة تحت ضغط تنافسي لمواكبة تلك التغيرات باستمرار والذي يتطلب سرعة في التعرف واكتشاف التغيرات وأيضا سرعة في اتخاذ القرارات وأيضا سرعة في تنفيذ تلك القرارات.

ب- يجب على شركات الأسمدة محل الدراسة الاهتمام بتحقيق الاستدامة والبحث عن الطرق والأساليب المختلفة لتحقيقها، فقد أثبتت الدراسة الحاجة إلى وجود إدارة تتمتع بالرشاقة التنظيمية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، كما يجب إشراك العاملين بالإدارات المختلفة بالشركة في القرارات المختلفة ووضع الخطط والأهداف التنظيمية، حيث إن هذا الأسلوب ضروري لنجاح المنظمات.

ج- حتى وإن لم تتم الاستفادة من تحقيق الاستدامة البيئية أو الاجتماعية في الوقت الحالي، إلا أن هناك حاجة إلى تحقيق أهداف الاستدامة، حيث إن للاستدامة أهدافا طويلة المدى وكذلك حاجة العاملين بشركات الأسمدة محل الدراسة من الطبقات الإدارية المختلفة إلى فهم أهمية الرشاقة والدور الذي يمكن أن تلعبه لتحسين أداء الشركة بشكل عام حيث أثبتت الدراسات السابقة التأثير الإيجابي للرشاقة التنظيمية على المتغيرات المختلفة، مما يظهر مدى أهمية أن تطبق الشركات مبادئ وأبعاد الرشاقة التنظيمية.

- **إطار مقترح لتطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الأداء المستدام**

ويقدم الباحث إطار مقترح لشركات الأسمدة، لتتمكن من تطبيق الرشاقة التنظيمية بها من أجل تحقيق أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية، حيث تم ربط أبعاد الرشاقة التنظيمية بمجموعة من الإجراءات المرتبطة بالاستدامة البيئية والاجتماعية ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



شكل رقم (3) إطار مقترح لتطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح شكل رقم 3 نموذج مقترح لشركات الأسمدة لتطبيق الرشاقة التنظيمية بالاعتماد على أبعادها الثلاث رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة التطبيق والممارسة من أجل تحقيق الأداء البيئي والاجتماعي المستدام. فمن خلال هذا النموذج تم توضيح أن رشاقة الاستشعار هي الخطوة الأولى لتحقيق الأداء المستدام فمن خلال رشاقة الاستشعار تتم مراقبة واكتشاف وفحص أي تغيرات تحدث في البيئة المحيطة بالشركة، ومن خلال رشاقة الاستشعار يتم اكتشاف الفرص اغتنامها، والتهديدات وموجهتها. حيث تمكن رشاقة الاستشعار الشركات من التعرف على الفرص والتهديدات المتعلقة بالاستدامة البيئية مثل(ظهور تكنولوجيا جديدة تعمل علي الحد من الانبعاثات بشركات الأسمدة أو ظهور منتجات جديدة صديقة للبيئة أو ظهور نظام إداري جديد يتحقق من خلاله توفير في المواد الخام أو استهلاك الطاقة أو الموارد الطبيعية، وغيرها)، وكل ذلك لم تتمكن الشركات من اكتشافه إلا من خلال المراقبة المستمرة للبيئة المحيطة والشركات المنافسة، والذي يتحقق من خلال رشاقة الاستشعار، وكذلك رشاقة الاستشعار قد تمكننا من التعرف على كل ما يتعلق بالاستدامة الاجتماعية مثل (المبادرات الاجتماعية المختلفة والمشاركة فيها، وبرامج الصحة والسلامة المهنية للحفاظ على سلامة العاملين، وأحدث الدورات التدريبية للعاملين سواء عن نظم الإنتاج الجديدة أو لزيادة الوعي لديهم، وكذلك البرامج الترفيهية الجديدة للعاملين)، ثم يأتي دور رشاقة اتخاذ القرار حيث يتم جمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بما تم اكتشافه سواء على المستوى البيئي أو الاجتماعي، ثم اتخاذ القرار المناسب بسرعة مع مراعاة مشاركة العاملين في تلك القرارات، ثم التطبيق الفعلي لتلك القرارات والذي يتم من على أكمل وجه من خلال رشاقة التطبيق والممارسة فتتم إعادة تشكيل نظم الإنتاج أو العمليات أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو المشاركة في مبادرات اجتماعية جديدة، وغيرها. وكل هذا يتم بسرعة وبناء على الخطط والقرارات التي تم التوصل إليها.

قائمة المراجع

اولاً: المراجع العربية:

1- الرسائل الجامعية:

- ابوالفتوح، غادة عاطف. (2021). تأثير الرشـــاقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراســـة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. **رسالة ماجستير غير منشورة**. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 1-126.
- الأعصـر، أية ربيع السـعيد. (2020). أثر الرشـاقة التنظيمية على الإبداع التنظيمي: دراسـة تطبيقية على مديري المصـانع بالمنطقة الصـناعية بمدينة دمياط الجديدة. **رسـالة ماجسـتير غير منشـورة**. قسـم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 1-143.
- العباسـي، دينا كمال محمد. (2022). اتجاهات العاملين نحو ممارسـات إدارة الموارد البشـرية الخضـراء وأثرها علي الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية المحلية بمحافظة كفرالشيخ. **رسالة ماجستير غير منشورة**. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة كفرالشيخ.
- المواجدة ، أسـيل علي. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المسـتدام في منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسـة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن – عمان. **رسـالة ماجسـتير**. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 1-111.
- حمادة، تامر أحمد محمود. (2019). تأثير الرشـاقة التنظيمية علي الاسـتغراق الوظيفي : دراسـة تطبيقية على شركة PMG للصـناعات الدوائية. **رسـالة ماجسـتير غير منشـورة**. قسـم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 1-102.
- محمد، آلاء محمد عبدالعزيز. (2020). أثر الرشـــاقة التنظيمية فى إدارة الأزمات: دراســـة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات بالمنصورة. **رسالة ماجستير غير منشورة**. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 1-140.

2- الكتب والدوريات العلمية:

- الإمام، وفقي السـيد. (2008). **إعداد مشـروع البحث وكتابة التقرير النهائي**. المكتبة العصـرية للنشـر والتوزيع، المنصورة، الطبعة الأولي، 1-313.

- حمادة، حسام أحمد علي أحمد. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية فى تحسين الأداء المستدام للمنظمة "بالتطبيق على شـركة ميناء القاهرة الجوي". **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، 21 (4)، 734-759.
- عثمان، محمد أحمد عبدالعزيز. (2018). العلاقة بين التقرير عن تبني ممارسـات البنوك الخضـراء Green Banking واسـتدامة الأداء دراسـة اختبارية في مصـر. **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 40 (3)، 162-236.
- عثمان، محمد أحمد عبدالعزيز. (2016). دراسة اختبارية للعلاقة بين تقارير أداء الاستدامة والأداء المالي والاقتصادي للشركات المساهمة المصرية من منظور تأثير تنوع سمات وخصائص أعضاء مجلس الإدارة وهيكل الملكية. **مجلة التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، 36 (3)، 334-269.
- عزايزية ، سارة .(2020). أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الأداء البيئي المستدام – دراسة استطلاعية في شركة أسمنت تبسة. الجزائر. **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 13 (1)، 587-604.
- عمر، دعاء محمد السيد. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. **مجلة العلوم التربوية**، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، 3 (1)، 40-87.
- محمود، مي مرعي كامل. (2021). اثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. مصر. **المجلة العربية للإدارة**، 41 (1)، 209-228.

3- أخرى:

- القدسي، عبد العزيز غالب عبدان؛ وحمودة، عبدالناصر محمد علي؛ ومحمد، نادية أمين. (2018). أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية. **المؤتمر الدولي الثاني -إدارة المنظمات الصناعية و الخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية**. كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، 1 (2)، 186-221.
- تقرير الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء 2017م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. **International Journal of Operations & Production Management**.37(2)182-204
- Afum, E., Osei-Ahenkan, V. Y., Agyabeng-Mensah, Y., Owusu, J. A., Kusi, L. Y., & Ankomah, J. (2020). Green manufacturing practices and sustainable performance

among Ghanaian manufacturing SMEs: the explanatory link of green supply chain integration. Management of Environmental Quality: **An International Journal**, 31(6), 1457-1475.

- Antwi, B. O., Agyapong, D., & Owusu, D. (2022). Green supply chain practices and sustainable performance of mining firms: Evidence from a developing country. **Cleaner Logistics and Supply Chain**, 4, 100046, 1-8.
- Barbosa, M. W., Ladeira, M. B., de Oliveira, M. P. V., de Oliveira, V. M., & de Sousa, P. R. (2022). The effects of internationalization orientation in the sustainable performance of the agri-food industry through environmental collaboration: An emerging economy perspective. **Sustainable Production and Consumption**, 31, 407-418
- Bhatti, A., Rehman, S. U., Kraus, S., & Ferreira, J. J. (2021). The role of environmental management control systems for ecological sustainability and sustainable performance. **Management Decision**, 59(9), 2217-2237.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. ***Journal of Intellectual Capital***, 21(3), 459-479.
- Chowdhury, S., Dey, P. K., Rodríguez-Espíndola, O., Parkes, G., Tuyet, N. T. A., Long, D. D., & Ha, T. P. (2022). Impact of Organisational Factors on the Circular Economy Practices and Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprises in Vietnam. **Journal of Business Research**, 147, 362-378.
- Contador, J. C., Satyro, W. C., Contador, J. L., & Spinola, M. D. M. (2021). Taxonomy of organizational alignment: implications for data-driven sustainable performance of firms and supply chains. **Journal of Enterprise Information Management**, 34(1), 343-364.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. **Journal of Cleaner Production**, 337, 130527, 1-11.
- El-Khalil, R., & Mezher, M. A. (2020). The mediating impact of sustainability on the relationship between agility and operational performance. **Operations Research Perspectives**, 7, 100171, 1-17.
- Gabriel, M. L. D. S., Hourneaux Jr, F., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. **Revista de Gestão**, 25(4), 413-429.
- Hadjinicolaou, N., Dumrak, J., & Mostafa, S. (2020). Relationship investigation of organizational agility characteristics and portfolio management maturity**. In MATEC Web of Conferences** (Vol. 312, p. 02011). EDP Sciences, 1-11.

- Han, Z., & Huo, B. (2020). The impact of green supply chain integration on sustainable performance. ***Industrial Management & Data Systems***, *120*(4), 657-674.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility**.** ***Journal of Applied Business Research (JABR)***, 31(2), 675-686.
- Henao, R., & Sarache, W. (2022). Sustainable performance in manufacturing operations: The cumulative approach vs. trade-offs approach. ***International Journal of Production Economics,*** *244*, 108385, 1-17.
- Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: the mediating role of organizational agility. ***Industrial Management & Data Systems***, *120*(7), 1265-1286.
- Manurung, A. H., & Kurniawan, R. (2021). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation?. ***International Journal of Managing Projects in Business,*** *15*(1), 1-35.
- Marhraoui, M. A., & El Manouar, A. (2018). IT Innovation and Firm's Sustainable Performance: The Intermediary Role of Organizational Agility—An Empirical Study. ***Int. J. Inf. Eng. Electron. Bus,*** *10*, 1-7.
- Nath, V., & Agrawal, R. (2020). Agility and lean practices as antecedents of supply chain social sustainability. ***International Journal of Operations & Production Management,*** *40*(10), 1589-1611.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. ***Benchmarking: An International Journa****l*, *25*(1), 201-234.
- Panda, S., & Rath, S. K. (2021). How information technology capability influences organizational agility: empirical evidences from Indian banking industry. ***Journal of Indian Business Research***, *13*(4), 564-585.
- Park, Y. K. (2011). ***The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies***. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106, 1-148.
- Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2022). The role of traditional knowledge-based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia. ***Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy***. Emerald Publishing Limited, 1750-6204, DOI 10.1108/JEC-11-2021-0156, 17(3), 664-683.
- Prakash, J., & Attri, R. (2017). An overview of agile manufacturing. ***International Review of Business and Finance,*** 9(1), 11-14.
- Puriwat, W., & Hoonsopon, D. (2021). Cultivating product innovation performance through creativity: the impact of organizational agility and flexibility under

technological turbulence. ***Journal of Manufacturing Technology Management***, *33*(4), 741-762.

- Saqib, Z. A., & Zhang, Q. (2021). Impact of sustainable practices on sustainable performance: The moderating role of supply chain visibility. ***Journal of Manufacturing Technology Management.*** 32(7), 1421-1443.

- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. ***Journal of Knowledge Management***, *24*(9), 2079-2106.

- Shee, H. K., Miah, S. J., & De Vass, T. (2021). Impact of smart logistics on smart city sustainable performance: an empirical investigation. ***The International Journal of Logistics Management***. 32.(3), 821-845.

- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world**.** ***The Journal of Applied Behavioral Science,*** *56*(3), 279-283.
- Young, A. G. (2013). ***Identifying the impact of leadership practices on organizational agility*** (Doctoral dissertation, Pepperdine University), 1-66.
- Yusuf, Y., Menhat, M. S., Abubakar, T., & Ogbuke, N. J. (2020). Agile capabilities as necessary conditions for maximising sustainable supply chain performance: An empirical investigation. ***International Journal of Production Economics***, *222*, 107501, 1-18.
- Zaini, M. K., Masrek, M. N., & Abdullah Sani, M. K. J. (2020). The impact of information security management practices on organisational agility. ***Information & Computer Security***, 28(5), 681-700.
- Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2021). The relationship between organizational learning and sustainable performance: an empirical examination**.** ***Journal of Workplace Learning***, 33(3), 155-179.