

القابليات الديناميكية كآلية لتعزيز الاستدامة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفيات دائرة صحة الديوانية

سلمان عبد هادي،

باسم حنون جاسم

مدرس مساعد، ادارة اعمال، جامعة القادسية، كلية القانون.

صباح حسين شناوة الزيايدي

مدرس، ادارة اعمال، معهد الصحة العالي في الديوانية.

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ يوليو ٢٠٢٥م



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

الملخص

جاءت هذه الدراسة بعنوان القابليات الديناميكية كآلية لتعزيز الاستدامة التنظيمية، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض مما طرحه الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفيات دائرة صحة الديوانية (مستشفى الديوانية التعليمي، مستشفى النسائية والاطفال التعليمي، مستشفى الحمزة العام، مستشفى عفك العام) بلغت (٩٠) شخصا تمثلت ب(مدير مستشفى، معاون مدير مستشفى، رئيس قسم او فرع، مسؤول وحدة). وقد تم التعبير عن القابليات الديناميكية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال ابعادها الاربعة (قدرات استشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق). في

حين تم التعبير عن الاستدامة التنظيمية بعدها متغيراً معتمداً من خلال أبعادها الثلاثة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية). واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة، حدد القسم الأول منها لقياس القابليات الديناميكية بالاعتماد على دراسة (Deya,Jared, 2010). في حين حدد القسم الثاني لقياس الاستدامة التنظيمية بالاعتماد على دراسة (Junior,Hourneaux,f., Nunes, Gallelt,B., 2017). وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار (f) لتحديد معنوية معادلة الانحدار،

through the four dimensions (capacities to sense opportunities, learning capabilities, Integration capabilities, Coordination capabilities While the expression for the organization sustainability as dependent variable through three dimensions (economic sustainability, social sustainability, environmental sustainability). and adopted the researcher questionnaire tool head to measure the variables of the study, Select the first section of which to measure dynamic capabilities based on a study (Deya, Jared., 2016). while select the second section of which to measure organizational sustainability's based on a study (Junior & Nunes, 2017). Using a set of statistical tools such as Pearson correlation coefficient, multiple regression analysis, F and R2 tests, The study found a set of conclusions and recommendations among them is the relationship of A statistically significant effect to the dimensions of dynamic capabilities on the organizational sustainability's of in the hospitals, the study sample.

* المقدمة

في اطار التغيير الحاصل في بيئة الاعمال على المستويين المحلي والعالمي والظواهر العالمية الجديدة من عوامة وتطور تكنولوجي، تطلب الامر من المنظمات امتلاكها للموارد

و (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات جاء في مقدمتها وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للقابليات الديناميكية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المستشفيات عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القابليات الديناميكية، الاستدامة التنظيمية، مستشفيات دائرة صحة الديوانية.

Abstract

The Dynamic capacities as mechanism to enhancing organizational sustainability the: An analytical study.

This study was titled

The Dynamic capacities as a mechanism to enhancing organizational sustainability enhancing. It tried to introduce a theoretical framework about is variables according to previous literature. It also introduced an analytical framework for the opinions of sample of (90) the employees of the (Al t -hospital educational, women's and children's teaching hospital, Hamza general hospital , A fak general General hospital,) . in addition to a sample represented (manager of hospital, Assistant manager of hospital, Head branch, Responsible for section, responsible for unity). the dynamic capacities as an independent variable was expressed

الكافية من المهارات والكفاءات الداخلية والخارجية التي تمكنها من زيادة قدرتها على استثمار الفرص وتجنبها أو تقليلها لأثر التهديدات الخارجية. لذا برز الاهتمام بالقابليات الديناميكية بعدها وسيلة لخلق القيمة، تتمكن المنظمات من خلالها فهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها (Julia Nieves, Sabine Haller, 2014, p: 225)، وان المنظمات التي تتمتع بقابليات ديناميكية مميزة يمكنها تطوير انواع مختلفة من الموارد، فهي وسيلة مهمة لاستكشاف الموارد والقابليات التي تبقى قادرة على المنافسة في بيئة السوق المتغيرة (Samsudin Zurina , Ismail Md Daud., 2019: p1072). وبفضل استخدام مثل هذا النوع من القابليات تتمكن المنظمات من الحصول على شراكات وعلاقات اقوى مع الاطراف المعنية ، وتكتسب صورة ايجابية ، وقدرة افضل على الاستجابة السريعة لظروف البيئة المتغيرة ، وتحسين القدرة الادارية ، وقيادة اكثر فاعلية وثقافة تنظيمية اكثر ايجابية (Hawrysz, liliana, 2018, p: 105) انطلاقا من ذلك بات لزاما على المستشفيات اليوم استغلال قابلياتها الديناميكية والسعي لإيجاد الاساليب المناسبة التي تمكنها من فهمها حتى تتمكن من تفعيلها والاستثمار فيها لغرض تحقيق التميز في مجال تقديم افضل الخدمات الصحية لربائنها التي سيكون لها ابلغ الاثر في ضمان استدامة عملها واستمراريتها بمزاولة انشطتها بكفاءة وفاعلية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. من هذا المنطلق فان الدراسة الحالية جاءت لتسليط الضوء على القابليات الديناميكية ودور الياها المتبعة في تعزيز الاستدامة التنظيمية. وقد تم تقسيم

الدراسة الى خمسة مباحث ، تضمن المبحث الاول منهجية الدراسة متضمنة مشكلتها واهميتها وفرضياتها ووصف عينة الدراسة ، الى جانب اهم الوسائل والادوات الاحصائية التي تم الاعتماد عليها، واهم الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة . اما المبحث الثاني ، فقد تضمن مفهوم القدرات الديناميكية واهميتها وابعادها ، في حين خصص المبحث الثالث لمفهوم الاستدامة التنظيمية واهميتها وابعادها ، بينما خصص المبحث الرابع للجانب التطبيقي للدراسة (الوصف الاحصائي لعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها واختبار فرضياتها)، وتضمن المبحث الخامس والآخر اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة ومن اهمها، ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد القابليات الديناميكية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المستشفيات عينة الدراسة.

* منهجية الدراسة ودراسات سابقة

* منهجية الدراسة Study Methodology

* مشكلة الدراسة Study problem

١- فرضت العولمة والتطور التكنولوجي وظهور اقتصاد المعرفة العديد من التحديات امام بيئة عمل المنظمات. مما تطلب الامر استيعاب وادخال الافكار والاساليب العلمية الحديثة التي تعزز من قابليتها على التنبؤ في المستقبل وحركية نشاطها واهدافها، وبالتالي تعزيز فاعليتها وادائها نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية (Marri Khalid, et al, 2007, p: 167). من جانب آخر فان هناك تحديا آخر يواجه المنظمات اليوم التي تتصارع مع مفهوم الاستدامة التنظيمية، يكمن في تحديد ما يجب ان يكون منهجها التنظيمي واستراتيجياتها المحددة.

حيث لا يوجد نهج واحد مقاس يناسب جميع المنظمات لإنشاء نهج مستدام للأعمال في سياقات مختلفة. لذا قد يكون الافتقار الى نهج واحد هو سبب الصعوبات التي تواجهها بعض المنظمات في خلق استراتيجية استدامة متماسكة (Wales, Terry, 2013,p:39)، من هذا المنطلق أصبح لزاما على مدراء المستشفيات اليوم التحول في اجراءات العمل على النحو الذي تملية الفرص والقوى التنافسية ، من خلال بناء القابليات الديناميكية التي تسمح للمستشفيات بإعادة تصميم عملياتها وإعادة تشكيل قاعدة مواردها وتعديل كفاءاتها وسلوكياتها للتكيف السريع مع بيئة الاعمال، وبالتالي يمكن الوصول الى الاستدامة التي تمثل طرائق جديدة في عمل المستشفيات وليس مجرد التركيز على الممارسات التي تؤديها تلك المؤسسات. واستنادا لما تقدم تبلور مشكلة الدراسة في السؤال التالي، ماهي العلاقة بين القابليات الديناميكية والاستدامة التنظيمية في المستشفيات عينة الدراسة؟ بالإضافة للأسئلة التالية: -

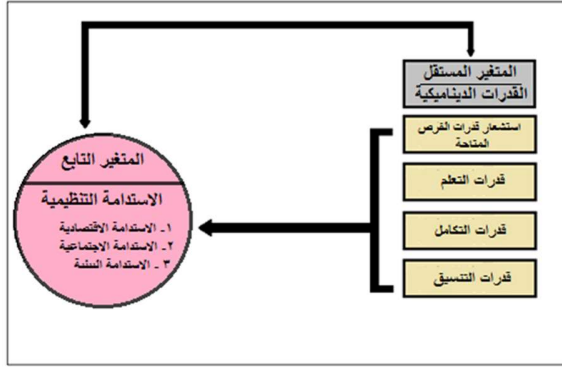
- ١- ما مستوى توافر ابعاد القابليات الديناميكية والاستدامة التنظيمية في المستشفيات عينة الدراسة.
- ٢- هل تؤثر ابعاد القابليات الديناميكية في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات عينة الدراسة.
- ٣- هل توجد علاقة ارتباط بين ابعاد القابليات الديناميكية والاستدامة التنظيمية في مستشفيات دائرة صحة الديوانية.

* أهمية الدراسة Study significance

يؤكد اغلب الكتاب والباحثين المهتمين بموضوع القابليات الديناميكية على ضرورة ايلاء المزيد من الاهتمام لهذا الموضوع، ومنهم (Hawrysz, LiLianan.,)

(96:، 2018 الذي اشار الى ان هناك سببين مهمين هما: اولهما الاضطراب البيئي، الذي دفع المنظمات الى امتلاك القابليات التي تسهم في الكثير من المواقف التي تواجهها المنظمات التي تتطلب القدرة على الاستيعاب واساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرار المناسب. وثانيهما: ان تطبيق مفهوم القدرات الديناميكية في المنظمات أصبح ضرورة مطلقة، لان عدم تركيزها على مثل هذا النوع من القدرات يكون من الصعب عليها تنفيذ اهدافها المحددة، وخلق قيمة عالية لها، والاستجابة بفعالية للتوقعات المتغيرة لأصحاب المصلحة. من هذا المنطلق صار لزاما على ادارات المستشفيات عينة الدراسة ان تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية التي تعد ضرورة واقعية لتفعيل عملياتها واجراءاتها لضمان تحقيق اهدافها التنظيمية بفعالية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. لذا جاء سعي الدراسة الحالية لمعرفة تأثير القدرات الديناميكية بواسطة الياها الموجودة في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال التركيز على النقاط التالية: -

- ١- المعرفة العلمية بمفهوم القابليات الديناميكية وأهميتها وابعادها، فضلا عن مفهوم الاستدامة التنظيمية وأهميتها وابعادها بوصفهما من المظاهر الادارية المهمة التي يجب الالتفات اليها.
- ٢- تشكل الدراسة ركيزة نظرية تساعد المهتمين في تطوير دراسات متشابهة يمكن ان تسهم في احداث التراكم المعرفي المطلوب.
- ٣- تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يمكن التوصل اليها، والتي يمكن ان تساعد ادارات المستشفيات محل البحث على



شكل (1) نموذج الدراسة الفرضي

* فرضيات الدراسة Study hypotheses

من اجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الآتي: -

* الفرضية الرئيسة الاولى

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القابليات الديناميكية والاستدامة التنظيمية وتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية: -

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد قابليات استشعار الفرص المتاحة والاستدامة التنظيمية.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد قابليات التعلم والاستدامة التنظيمية.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد قابليات التكامل والاستدامة التنظيمية.

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد قابليات التنسيق والاستدامة التنظيمية.

النهوض بالواقع الصحي من خلال الاستفادة منها في تشخيص جوانب القوة والضعف، ومن ثم تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف ان وجدت.

* أهداف الدراسة Study objectives

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية: -

١- تقديم اطار مفاهيمي عن القابليات الديناميكية واهميتها وابعادها، فضلا عن الاستدامة التنظيمية واهميتها وابعادها على وفق المصادر العلمية التي توفرت للباحث.

٢- التعرف على مدى ادراك ادارات المستشفيات عينة الدراسة والعاملين فيها لمفهوم القابليات الديناميكية، فضلا عن تحديد مستوى ممارستهم للاستدامة التنظيمية في المستشفيات المذكورة.

٣- اختبار العلاقة بين ابعاد القابليات الديناميكية (قابليات استشعار الفرص، قابليات التعلم، قابليات التكامل، قابليات التنسيق). والاستدامة التنظيمية كمتغير كلي بأبعادها مجتمعة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية).

٤- معرفة طبيعة التأثير الذي يمكن ان تمارسه ابعاد القدرات الديناميكية في الاستدامة التنظيمية.

* مخطط الدراسة الفرضي

١- لغرض اختبار اهداف الدراسة، تطلب الامر اعداد مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما موضح في ادناه: -

عقك العام، مستشفى الحمزة العام) من اصل (٦)
مستشفيات تابعة لدائرة صحة الديوانية منها (٣) مستشفيات
في داخل المحافظة و(٣) خارج المحافظة، بالإضافة الى
المراكز التخصصية والعديد من المؤسسات والمراكز الصحية
التي تتكون منها دائرة صحة الديوانية التي تقع داخل المحافظة
او خارجها، ومن كل مستشفى تم اختيار عينة بصورة عمدية
شملت كل من (مدير المستشفى ، معاون مدير المستشفى ،
رئيس قسم او فرع ، مدير شعبة، مسؤول وحدة) ، وقد تم
التركيز على المديرين المباشرين ، على حد تصور الباحث ،
كونهم لديهم المعرفة والخبرة العلمية والعملية والممارسة
والتجربة التي من الممكن ان تسهم في تطوير الاداء وتعزيز
الاستدامة التنظيمية في مستشفياتهم، والتي قد تنعكس على
النتائج العملية للدراسة الحالية . وقد شملت العينة (٩٣)
شخص وزعت عليهم الاستمارة المعدة لهذا الغرض استرجع
منها (٩٠) استمارة بنسبة استرداد بلغت (٩٧ %) وكما
موضح في الجدول رقم (1)

*** أداة الدراسة Study tool**

اعتمدت الدراسة الاستبيان كأداة للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيراتها، وتضمنت محورين هما المحور الاول – القابليات الديناميكية بأبعادها (قدرات استشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل، قدرات التنسيق، حيث قام الباحث بالاعتماد على دراسة (Deya,Jared, 2010). اما المحور الثاني – الاستدامة التنظيمية وتتضمن ثلاثة ابعاد هي (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة البيئية) ،استنادا لدراسة (Junior,Hourneaux,f., Nunes, Gallelt,B., 2017)وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي ذي الاوزان لا اتفق تماما ،لا اتفق ،اتفق الى حد ما، اتفق، اتفق تماما).

اختار الباحث قطاعا صحيا حيويا مهما يتمثل بقسم
من مستشفيات دائرة صحة الديوانية ليكون ميدانا لدراسته
بوصفها من اكثر المجالات التي يتطلب عملها العديد من
الكفاءات والخبرات والمهارات العلمية ذات الاثر الكبير في
استدامة واستمرارية عملها. وقد تم اختيار عينة مكونة من
خمسة مستشفيات تابعة لدائرة الصحة متمثلة بـ مستشفى
الديوانية التعليمي ، مستشفى النسائية والاطفال، مستشفى

التكلفة	الزمن الفعلي		عدد الايام والوقت المخطط				
	عدد مددته	عدد ساعات العمل	الوقت المخطط	عدد مددته	الوقت	عدد مددته	الوقت
مستشفى التوليد والحضانة	1	2	*	٩	٩	٩	٩
مستشفى الحساسية	1	2	*	٨	٩	٩	٩
مستشفى المشراكم	1	2	٣	٧	٧	٧	٧
مستشفى صانك الفم	1	2	1	٨	٧	٧	٧
المستوصف	1	٨	١٧	٢٥	٢٢	٩٢	٩٠

* الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتوفرة

* الوسائل الإحصائية المعتمدة Statistical tools

- من أجل قياس واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية: -
- ١- الوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة بخصوص متغيراتها، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - ٢- معامل الارتباط البسيط (Pearson) لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - ٣- اختبار T لاختبار معنوية علاقات الارتباط.
 - ٤- اختبار F لاختبار معنوية علاقات التأثير.
 - ٥- معامل التحديد R^2 لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

* دراسات سابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة Review of Literatures about of study variables

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع القابليات الديناميكية، اما الدراسات العربية فهناك عدد قليل منها تناولت هذا الموضوع اذا ما قورنت بالأجنبية. فقد سعت دراسة (Dey, Jared, 2010) الى تحديد العلاقة بين القابليات الديناميكية والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني في كينيا، وعلى وجه التحديد تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة (KM) والميزة التنافسية في المؤسسات المذكورة، واعتمدت الدراسة على استخدام ثلاثة ابعاد للقدرات الديناميكية (قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قدرات البنية التحتية المادية، قدرات المناهج).

وتضمنت عينة الدراسة مجموعة مستهدفة من مديري ورؤساء الاقسام والادارات في مؤسسات التعليم والتدريب التقني في منطقة غرب كينيا، اعتمدت الدراسة الاستبيانات المنظمة وجداول المقابلة والعديد من منشورات وزارة التربية والتعليم في المنطقة المذكورة ، توصلت النتائج الى ان مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني في كينيا قد طورت قدراتها في مجال ادارة المعرفة والمناهج الدراسية، الا ان قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية التحتية المادية لتلك المؤسسات لاتزال منخفضة ، ومع ذلك فان تلك المؤسسات لازالت جاهدة في سبيل وضع انفسها في ديناميكيات الصناعة وضمن اطار المؤسسات التعليمية الحديثة. كما واطهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين القابليات الديناميكية والميزة التنافسية للمؤسسات المذكورة، واوصت الدراسة مدراء التعليم والتدريب التقني بضرورة فهم وتطوير نهج شمولي لمؤسساتهم، وتنفيذ القدرة الشاملة لإدارة المعرفة وتطوير سياساتها التي ستوجه اعمالها في مجال بناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقدمت دراسة (Takahashi, et al, 2017) نموذجاً لتقييم منظورات الابداع والقابليات الديناميكية للشركات بناء على اربعة قدرات رئيسة هي (التطوير والعمليات والادارة والمعاملات)، شملت عينة الدراسة (١١٠٧) شركة تصنيع برازيلية تم وضعها للاختبار والقياس في اطار القدرات الديناميكية، توصلت الدراسة الى ان القدرة على العمليات هي الاقل ديناميكية بين جميع القدرات، في حين ان قدرات الادارة والتطوير والمعاملات تفسر بشكل افضل ديناميكيات المنظمات وابداعها. وبحث

دراسة (Belitski & Khalil., 2020) دور القدرات الديناميكية في اطار عرض حوكمة تقنية المعلومات (IT) محاولة استكشاف العلاقة بينهما من خلال ثلاثة مجالات لحوكمة تكنولوجيا المعلومات (الاستراتيجية والادارة والعمليات) ، وقد شملت عينة الدراسة (٣٤) شركة اوروبية صغيرة ومتوسطة ناجحة في بيئات متعددة البلدان شملت بلجيكا وبلغاريا والدانمارك واسبانيا والمملكة المتحدة، توصلت نتائجها الى ان اليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات المختلفة تعمل كقدرات ديناميكية وترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء ، الا ان تأثيرها يختلف من الية الى اخرى .اما فيما يخص الدراسات حول الاستدامة التنظيمية، فقد اقترحت دراسة (Handers,Henk, 2009) نظام لقياس اداء الاستدامة التنظيمية من خلال خريطة استراتيجية جديدة : بطاقة قياس الاداء الرباعي التكميلية للخط السفلي ،استنادا الى مبادئ ادارة المعرفة الجديدة والخط السفلي الثلاثي لغرض تمكين القادة من قياس الاداء التنظيمي بشكل افضل وتحقيق اكبر قدر من الاستدامة بطرق اكثر منهجية .استنتجت الدراسة ان العديد من قادة المنظمات يمكنهم الاستجابة للتحديات من خلال تقليل مدى التأثير الاجتماعي والبيئي لمنظمتهم على العالم . فضلا على ان الحد من المخاطر المحتملة التي تتحدى الانظمة العالمية يتم من خلال ممارسات الادارة البيئية المحسنة والاستخدام الفعال لراس المال البشري وادارة الموارد الطبيعية . كما اكدت الدراسة على اهمية تطبيق الشفافية والمسائلة من قبل المنظمات في تقييم فعاليتها لغرض دعم التحولات التنظيمية الاستراتيجية من خلال التحول من استخدام

مقاييس الاداء التقليدية الى انظمة اداء الاستدامة المتكاملة على نطاق اوسع بالاعتماد على نهج جديد يستخدم اطار عمل بطاقة الجيل الثاني المصممة لزيادة الذكاء التنظيمي وتحقيق توافق اكبر مع خط القاعدة الثلاثي (TBL) . وقد جاءت دراسة (Stanciu et al, 2014) بعنوان اهتمامات بشأن الاداء المستدام للمنظمة في سياق تنفيذ انظمة ادارة الجودة. محاولة تحديد الاساليب الفعالة لتقييم تأثير تنفيذ ادارة الجودة في ما يتعلق بالأداء على المدى المتوسط والطويل، ومن خلال تطبيق نموذج نظام ادارة الجودة لتقييم الاداء توصلت الدراسة الى ان العديد من المنظمات الكبيرة في البيئات التنافسية المعقدة، لا يمكنها استخدام سياسة تعظيم الارباح قصيرة الاجل كضمان لتحقيق النجاح، ما لم تكن هذه السياسة مصحوبة بتطوير سلوك مستدام، وبالتالي يصبح الاهتمام التجاري ضروريا بشكل متزايد نحو ضمان الاداء المستدام الذي يتم من خلال التوازن بين الاداء المالي والاجتماعي. وناقشت دراسة (Junior,Hourneaux,f., Nunes, Gallelt,B., 2017) كيفية تحديد الاداء التنظيمي ذي العلاقة بالاستدامة على اساس نهج خط القاعدة الثلاثي (TBL)، القائم على الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وقد قدمت الدراسة ثلاثة مقترحات على النحو التالي: الاقتراح الاول - يجب على الاداء التنظيمي الموجه نحو الاستدامة النظر بشكل متزامن وبطريقة متكاملة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والاقتراح الثاني - من خلال اعتماد نهج (TBL) سيكون الاداء التنظيمي الموجه نحو الاستدامة ذو تركيبات مختلفة تدخل ضمنها الابعاد الثلاثة

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، واخيرا : يقول الاقتراح الثالث- ان الاداء التنظيمي الموجه نحو الاستدامة سيكون بشكل مختلف لكل منظمة عن الاخرى في كل فترة. وجاءت دراسة (Afzal,& Lim, 2022) للتحقق في العوامل التنظيمية التي تؤثر على الاداء المستدام للمنظمات البنائية (الهيكليّة). واستخدمت الدراسة نهجا مختلطا لجمع البيانات من الادارات العليا للمنظمات البنائية الاسترالية. كشفت النتائج ان استراتيجيات العمل والقدرات التكنولوجية والثقافة التنظيمية لها تأثير ايجابي كبير على الاداء البيئي المستدام للمؤسسات البنائية. كما وجدت الدراسة ايضا ان الاداء الاجتماعي المستدام للمنظمات يتأثر ايجابيا بثقافتهم التنظيمية واستراتيجياتهم التجارية. وأكدت على ضرورة استخدام المنظمات البنائية لمواردها وقدراتها التنظيمية بشكل فاعل لغرض التقييم الذاتي وتحسين ممارساتها التنظيمية، وبالتالي تطوير استراتيجيات تحسين الاداء المستدام.

* اسس ومفاهيم البحث

اولاً: مفهوم القابليات الديناميكية concept Dynamics capabilities

اظهرت الصراعات التنافسية في مجال الصناعات التكنولوجية العالية مثل الاتصالات والبرمجيات وخدمات المعلومات الحاجة الى نموذج موسع لفهم كيفية تحقيق الميزة التنافسية، فعلى الرغم من ان العديد من المنظمات العالمية المشهورة قد اتبعت استراتيجيات قائمة على الموارد لزيادة تراكم موجودات تكنولوجية ذات قيمة عالية، الا انها لا تكفي في كثير من الاحيان لدعم ميزة تنافسية كبيرة ، واصبح من

المؤكد ان الربح الاكبر في السوق اليوم هي المنظمات التي يمكنها اظهار الاستجابة في الوقت المناسب والابتكار السريع والمرن للمنتج ، الى جانب القدرات الادارية في التنسيق الفعال واعادة نشر الكفاءات الداخلية والخارجية (Samsudin, Zurina , Ismail Md Daud., 2019:p1072). مما يشير الى ان القدرة على تحقيق اشكال جديدة للميزة التنافسية يتطلب روابط قدرة ديناميكية تؤكد على جانبين رئيسيين لم تكن في محور اهتمام الاستراتيجيات السابقة ، اولهما ديناميكي (Dynamics) : يشير الى القدرة على تجديد الكفاءات لتحقيق التوافق مع بيئة الاعمال المتغيرة ، وثانيهما : القابليات (capability) التي تؤكد على الدور الذي تمارسه الادارة الاستراتيجية في تحقيق التكامل واعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية التي تتناسب مع متطلبات التغيير البيئي (Teece, David J ., 1997,p : 510). وقد اكد ذلك كل من (Drnevich, p.l., 2011, p:256) Kriauciunas,A.P., من خلال وصفهما القابليات الديناميكية على انها كفاءات ترتيب عالية المستوى تحدد قدرة المنظمات على دمج وانشاء واعادة تكوين القابليات الخاصة للتكيف السريع مع بيئة الاعمال. اما (Hawrysz, LiLianan., 2018,:96) فقد اشار اليها بانها امكانيات المنظمة على حل المشكلات بشكل منهجي والتي نشأت من خلال ميلها لاستشعار الفرص واستكشاف المخاطر، وبالتالي اتخاذها القرارات في الوقت المناسب. وعرفت القابليات الديناميكية من قبل كل من (Zollo,

٢- تعد وسيلة لاستكشاف الموارد والقابليات التي تظل قادرة على المنافسة في بيئة السوق المتغيرة.

٣- تمكن المنظمات من زيادة التوسع في الاسواق الدولية (Luo, Y., 2000, p :358).

٤- تعد السبيل الوحيد لحل مشاكل عدم المرونة في القدرات، وتشرح كيف تستجيب المنظمات للتغيير (Newey, L., Zahra, S. A., 2009, p : 85).

٥- ترتبط القابليات الديناميكية بالعناصر التنظيمية المهمة مثل الادارة، العمليات، اتخاذ القرار، والابداع، الاجراءات الروتينية، الادراك، المعرفة، القدرة على التكيف، والاستيعاب (Easterby-smith, M. E ., Lyles, M ., & Peteraf M. A., 2009, p :238).

٦- من منظور الاعمال التجارية الدولية وريادة الاعمال، تدخل القدرات الديناميكية في مجال التسويق الديناميكي، من خلال بناء نماذج التصدير عالية القدرة في مجال التكيف والابتكار والتنبؤ ومرونة المهام وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية واداء تصدير متفوق (Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A., 2018, p :148).

رابعاً: ابعاد القابليات الديناميكية **Dynamic capabilities of dimensions**

من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة، اتضح ان هناك اربعة ابعاد تركز عليها القابليات الديناميكية، وقد قام الباحث بالاستناد الى دراسة (Deya, Jared., 2016, p :21-22) في عرضه لهذه الابعاد وهي كالآتي:-

(M., Winter, s. G., 2002, p :340) على انها نمط ثابت مكتسب للنشاط الجماعي تقوم المنظمة من خلاله بشكل منظم بإنشاء وتعديل اجراءات التشغيل الخاصة بها سعياً وراء تحسين الفاعلية التنظيمية. والقابليات الديناميكية تسمح للمنظمات بتشكيل وتعديل كفاءاتها وسلوكياتها ومواردها، ووفقاً لذلك تحدد نتائجها. واذاف كل من (Helfat, Constance E .& Peteraf, Magart A., 2007., p :4) ان القابليات الديناميكية هي قدرة المنظمة على انشاء قاعدة مواردها وتوسيعها وتعديلها بشكل هادف ، التي تتضمن الموارد الملموسة وغير الملموسة والبشرية ، فضلاً عن التي تمتلكها المنظمة او تتحكم فيها او يمكنها الوصول اليها .وتأسيساً على ما تقدم ، يرى الباحث ان القابليات الديناميكية هي قدرة المنظمة على الجمع بين الكفاءات والخبرات والمهارات الخارجية والداخلية ذات القيمة الاستراتيجية العالية التي تضمن لها الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة .

اورد كل من (Samsudin Zurina , Ismail Md Daud., 2019:p1072) عدة نقاط تتمثل من خلالها اهمية القابليات الديناميكية: -

١- انها تعكس نتائج تغيير الموارد التي تم الحصول عليها من خلال دمجها واعادة تكوينها، فهي تطور استراتيجيات جديدة، وبالتالي تعد عامل مهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Teece, David J ., 1997, p : 510)

١- قابليات استشعار الفرص المتاحة Sensing capability: هي القدرة على اكتشاف ومتابعة الفرص الجديدة ، والشعور بالبيئة الخارجية ، ومراقبة الاتجاهات، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للزبائن الحاليين وتوقع التغيرات في طلباتهم وفهم ديناميكية السوق ، فضلاً عن التحديات التي تبرز فجأة التي يمكن تحويلها الى فرص جديدة ، فعند استشعار المنظمات لبيئتها يتوجب على مدراءها الاستراتيجيين معرفة كيفية تفسير الاحداث ، وان لا يتضمن التركيز على تمييز التغيرات فقط ، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين ، والبحث باستمرار عن الامكانيات الجديدة للنمو والتطور (Dees, et al., 2007, p :458).

٢- قابليات التعلم Learning capability : يعد التعلم بمثابة قابلية ديناميكية بحد ذاته ، فهو الاساس الذي تستند عليه القابليات وهو الموجه لتطورها ، وليس سابقة لها ، وهو العملية التي يتم من خلالها اداء المهام بشكل اكثر كفاءة وفاعلية (Teece, David J ., 1997,p : 510) وقد عرفت قدرات التعلم التنظيمي على انها الخصائص او الممارسات او المهارات او العوامل التنظيمية والادارية التي تسهل عملية اكتساب وتوزيع ودمج وخلق المعلومات والمعرفة لكي تسمح لمنظمة ما بالتعلم Jerez – Gomez, et al., 2005,p :716). ويمكن ان تتحقق قدرات التعلم التنظيمي من خلال زيادة ابداع العاملين وتحسين معرفتهم، والتشارك المعرفي في الداخل، وهذا لا يتم، الا من خلال قيام المنظمات بالتواصل والتفاعل مع البيئة المناسبة التي تشجع

الجهود الجماعية على صنع الابداع واحداث التغيير (Akgun, et al., 2013).

٣- قابليات التكامل Integrating capability: يعرف التكامل التنظيمي بانه المدى الذي تستجيب فيه المكونات التنظيمية المتميزة والمترابطة بشكل سريع و / او تكيف مع بعضها البعض اثناء السعي لتحقيق اهداف تنظيمية مشتركة (Francesca, & Alessandro., 2017,p: 93) ويعكس التكامل قدرة المنظمة على دمج موجوداتها ومواردها وتنسيقها بما يؤدي الى ظهور قاعدة موارد جديدة (Dey,Jared., 2016, p :21-22).

٤- قابليات التنسيق Coordinating capability: هي توليفة من الجهود المنظمة تمثل مختلف المجاميع الوظيفية للمحافظة على الانسجام الفردي نحو تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة ، وتمثل حلقة الوصل المسؤولة عن دمج وظائف الادارة التي يتم من خلالها المحافظة على علاقة جيدة بين الاهداف التنظيمية والفردية (Wenpin Tsai., 2002, p :180).

* الجانب الفكري للبحث

اولاً: الاستدامة التنظيمية organizational sustainability

تهدف رؤية الاستدامة (sustainability) الى تحقيق العدالة في مجال العلاقات بين الانسان والطبيعة ، وفي ضوء المستقبل طويل الاجل وغير المؤكد في طبيعته. وفي هذا السياق يشير (Becker, c., 2009,p:3) الى ثلاثة انواع من العلاقات المؤكدة للعدالة اولهما: العدالة بين البشر من

مختلف الاجيال (العدالة بين الاجيال)، وثانيهما العدالة بين مختلف البشر من الجيل الحالي (العدالة داخل الاجيال)، وثالثهما: العدالة بين البشر والطبيعة (الاخلاقيات البيئية). ومن خلال اتباع جذور التعريف الاصلي للجنة برونتلانتد (WCED, 1987) للتنمية المستدامة بعده التعريف الذي يلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة ، ومع ذلك فان هذا التعريف لا يحدد ماهي الاستدامة (Voinov, A.& Farley,J., 2007, p :107). وقد تضمن هذا التعريف مفهومين اساسين اولهما: مفهوم الاحتياجات، لاسيما الاحتياجات الاساسية لفقرء العالم التي ينبغي ان تعطى الاولوية القصوى، وثانيهما: فكرة القيود التي تفرضها حالة التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة في تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية (Baumgartner & Quaas, 2009, p:3). وقد اشار كل من (Colbert & Kurucz, 2007,p:39; Wales, Terry, 2013,p:39) الى الاستدامة ووضع لها تعريفا عاما بانها الحفاظ على استمرارية العمل، في حين يشير مصطلح اخر يستخدم ضمن هذا السياق بانها الاثبات المستقبلي للمنظمات. وعرف (كوستانزا، ١٩٩٢) استدامة النظام على انها قدرة النظام في الحفاظ على هيكله (تنظيمه) ، ووظيفته (نشاطه). بمرور الوقت لمواجهة حالات الاجهاد الخارجي (المرونة) (Handers , 2009,p:3). Henk, 2009,p:3). ويعتقد (Jorna, R ., 2005,p:3) ان الاداة (شيء، بناء، قضية) تكون مستدامة اذا كان هيكلها في حالة توازن ديناميكي مع البيئة، أي ان

التوازن الديناميكي يحدث عندما يكون لتلك الاداة القدرة على استخدام البيئة، وان البيئة نفسها قادرة على استخدام الاداة. كما ويمكن للنظام ان يكون مستداما طالما ان راس المال الطبيعي له مساو او اكبر من كل جيل قادم، وان الاستدامة تتحقق عندما لا يكون هناك انخفاض في راس المال الطبيعي (Slow, R.M., 1991; Handers , 2009,p:3). ويشير اغلب الباحثين والمهتمين بموضوع الاستدامة التنظيمية بان هذا الموضوع لايزال يكتنفه الغموض، وهذا يعزى الى ان كل منظمة يمكنها اختيار نهج الاستدامة الاكثر انسجاما مع اهدافها واغراضها واستراتيجياتها، ولا يوجد نهجا واحدا مقاسا يتلاءم مع كل الظروف السياقية التي تعمل بها المنظمات (Junior & Nunes, 2017,p:2). ووفقا لمعهد تشار ترند للأفراد والتنمية (CIPD (2012) فان جوهر الاستدامة في السياق التنظيمي هو مبدا تعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل في المنظمة. وينعكس هذا من خلال ما طرحه كل من (Colbert & Kurucz, 2007,p:39) الذين اشاروا الى ان الاستدامة مفهوم ثلاثي الابعاد يركز على الاداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ويضيف على ذلك (Lozano, Rodrigo,, 2015, p:33) بالقول ان الاستدامة التنظيمية تمثل الانشطة التنظيمية التي تسعى يشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى القصير والمتوسط والطويل من خلال الانشطة المنظمة المتمثلة بالعمليات والانتاج والادارة الاستراتيجية، النظم البيئية،

المشتريات، التسويق، الاتصالات. واستنادا لما سبق يرى الباحث ان الاستدامة التنظيمية هي جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي تعزز فيها الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في كل قراراتها وعملياتها واجراءاتها بكفاءة وفاعلية، فضلا عن تفاعلها مع العديد من اصحاب المصلحة على الامد البعيد.

ثانياً: اهمية الاستدامة التنظيمية characteristics of paradoxical leadership

لقد حدد كل من (Eccles, Robert G. et al, 2012, p :3) اهمية الاستدامة التنظيمية من خلال الاتي: -

١- ان المنظمات التي تدمج السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في نماذج اعمالها تمثل نوعا متميزا من المنظمات الحديثة، وتتميز بهيكل حوكمة واداء مالي متميز.

٢- ان المنظمات ذات الاستدامة العالية لا تقيس فقط البيانات غير المالية مثل (البيانات الاجتماعية والبيئية)، بل يتم الافصاح عنها ايضا لإتاحة مراجعتها من قبل الجهات المعنية لاسيما اصحاب المصلحة.

٣- ان الاداء البيئي والاجتماعي هو نهج طويل الاجل لتحقيق اقصى قدر من الارباح، وان المنظمات ذات الاستدامة العالية تمتلك نسبة اكبر من المستثمرين الموجهين على الامد الطويل، الذين ينقلون المعلومات طويلة الاجل ذات الصلة بالمنظمة وعملياتها والتي تحتاجها المنظمة من اجل التنفيذ الفعال لاستراتيجياتها.

٤- ان دمج الاجراءات ومعايير الاستدامة يشكل القاعدة العريضة للميزة التنافسية للمنظمة، مما يسهم بتقليل الفجوة وواجه القصور الناجمة عن الانحرافات والتباينات في تحقيق الاهداف، لذا فان الاستدامة التنظيمية تعد ميزة تنافسية اخرى للمنظمة. (Berkhout, F., 2014,p :297)

٥- تسعى المنظمات الى مزيد من المشاركة في الاستدامة التنظيمية على اسس ثلاثة هي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق فوائد متعددة للمنظمة من خلال تجميع مقومات الاتجاه الاستراتيجي، وتحسين الاداء التشغيلي، واداء سلسلة القيمة، وما يتعلق بفعاليات اصحاب المصلحة الداخليين والخارجين (Kashmanian & Keenan, 2011,p :110).

ثالثاً: ابعاد الاستدامة التنظيمية dimensions of organizational sustainability

ينظر كل من (Junior & Nunes, 2017,p :2) الى الاستدامة التنظيمية على انها مقياس ثلاثي الابعاد يتجسد من خلال ادراج الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في كل قرارات وسياسات وعمليات المنظمة، وكذلك في تفاعلها مع العديد من اصحاب المصلحة المتعاملين معها. وهذه الابعاد الثلاثة هي: -

١- الاستدامة الاقتصادية Economic sustainability : تتضمن الاستدامة الاقتصادية نظاما للإنتاج يحقق مستويات الاستهلاك الحالية دون المساس بالاحتياجات المستقبلية (Basiago,, 1999,p:150). وما لاشك فيه ان اقتصاديات الاستدامة قد نشأت من خلال

فكرة الكفاءة، أي عدم الهدر في استخدام الموارد النادرة لتحقيق هدفين مهمين أولهما: تلبية احتياجات ورغبات الافراد، وثانيهما: تحقيق العدالة بين الاجيال، والعدالة داخل الاجيال، والعدالة تجاه الطبيعة، أي تحديد العلاقة بين البشرية على المدى الطويل والمستقبل غير المؤكد بطبيعته (Baumgartner & Quaas, 2009, p:3).

ولضمان تحقيق الاستدامة الاقتصادية يجب ان لا يتقل النشاط الاقتصادي الحالي على الاجيال القادمة بشكل غير مناسب، كما يتوجب على الاقتصاديين ان يخصصوا الموجودات البيئية كجزء من قيمة راس المال الطبيعي، ويجب ان يعملوا على الحد من التفكير الاقتصادي التقليدي، كما يجب ان تتضمن الاستدامة الاقتصادية تحليلا شاملا لتقليل التكاليف الاجتماعية للإيفاء بمعايير حماية الموجودات البيئية (Morelli, John, 2011, p:4).

٢- الاستدامة الاجتماعية Social sustainability: ان الهدف الاساس للتنمية المستدامة هو الحد من الفقر، الذي اخذ بالتزايد على الرغم من النمو الاقتصادي العالمي والمحلي، لذا ينبغي التعامل معه من خلال التنمية النوعية او اعادة التوزيع والمشاركة والاستقرار السكاني والاحلاق المجتمعية وليس من خلال النمو الناتج من زيادة الانتاج (Goodland, 1995, p: 2). وفي هذا السياق يقول (Reddy & Thomson, 2015, p: 7) ان الاستدامة الاجتماعية تتوقف على الاستدامة البيئية، ويقدم دليلا على ذلك بالإشارة الى قوة تأثير المناخ على صحة الانسان بعدها احد مكونات الرفاهية الاجتماعية، اما

المكونات الاخرى للاستدامة الاجتماعية تشمل مستويات المعيشة، راس المال الاجتماعي (الشبكات الاجتماعية والتماسك الاجتماعي ومستوى الثقة والاعراف والقيم المجتمعية والتعليم والعمل). وينظر (Basiago, 1999, p:150) للاستدامة الاجتماعية بعدها نظاما للتنظيم الاجتماعي يخفف من حدة الفقر، بمعنى اكثر دقة الى أي مدى تؤسس الاستدامة الاجتماعية للصلة بين الظروف الاجتماعية مثل الفقر والانحلال البيئي.

٣- الاستدامة البيئية Environmental sustainability: غالبا ما يرتبط استخدام كلمة بيئي (environmental) بنوع من التأثير على النظم الطبيعية، وتشير الاستدامة البيئية الى تلبية احتياجات الاجيال الحالية والمستقبلية دون المساس بصحة النظم البيئية التي توفرها، وبشكل اكثر دقة فان الاستدامة البيئية تعد شرطا للتوازن والمرونة والترابط الذي يسمح للمجتمع البشري بتلبية احتياجاته، مع عدم تجاوز قدرة النظم البيئية الداعمة له لمواصلة تجديد الخدمات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات (Morelli, John, 2011, p:4). فهي تهدف الى تنمية مستوى رفاه الناس من خلال حماية المواد الخام التي تستخدم لتلبية الاحتياجات الشخصية، وايضا عن طريق منع مختلف الآثار الناتجة عن النفايات.

* الإطار العملي للدراسة

يتضمن الإطار العملي للدراسة على ثلاث جوانب رئيسية، الجانب الأول يتعلق بمقاييس الدراسة، وهذه الفقرة تتضمن تحديد المقاييس المستعملة في البحث وبيان عدد فقرات ومصدر

الحصول على المقياس ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي. والجانب الثاني يتعلق بقضية الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة. إما الجانب الثالث فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً. مقاييس الدراسة Study instruments

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياسين رئيسيين

هما:-

١- مقياس القابليات الديناميكية (Dc)

٢- مقياس الاستدامة التنظيمية (Os)

والجدول رقم (2) يقدم توضيح تفصيلي لهذه المقاييس.

وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي . وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.77-0.89) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

جدول (2) ملخص مقاييس البحث

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ ألفا
أولاً - القابليات الديناميكية	21	jared) (Deya ,.,2016.	PL	0.77
١. قابليات استشعار الفرص المتاحة .	5		Sco	0.78
٢. قابليات التعلم	٥		Lc	0.81
٣- قابليات التكامل	٥		Ic	0.87
٤. قابليات التنسيق	٥		Cc	0.85
ثانياً - الاستدامة التنظيمية	١٨	Junior & C 2017 Nunes ,)	Os	0.85

ثانياً: الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics)

يلاحظ في الجدول (3) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وكالاتي: -

١- القابليات الديناميكية (Ds)

* قابليات استشعار الفرص المتاحة (Sco)

حصل بعد قابليات استشعار الفرص المتاحة (

Sco) على متوسط حسابي عام بلغ (3.66) وانحراف معياري عام بلغ (1.12)، مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل إيجابي مرتفع من قبل افراد عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).

* قابليات التعلم (Lc)

بلغ المتوسط الحسابي لبعد قابليات التعلم (Lc) مقدار (3.92) وانحراف معياري عام بلغ (0.73)، مما يشير إلى انسجام واتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل المتوسط الحسابي العام لبعد رأس المال الهيكلي على وجود تقبل إيجابي متوسط من قبل افراد عينة اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة المتوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3).

* قابليات التكامل (Ic)

حصل بعد قابليات التكامل (Ic) على متوسط حسابي عام بلغ (3.03) وانحراف معياري عام بلغ (1.01)، مما يدل على اتساق الإجابات الواردة بخصوص

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القابليات

الديناميكية ومتغير الاستدامة التنظيمية

Study variables	Sco	Lc	Ic	Cc	Os
Summary statistics					
Mean	3.66	3.92	3.03	2.96	3.83
Standard deviation	1.12	0.73	1.01	1.08	0.86

المصدر: نتائج الحاسوب

٢ - الاستدامة التنظيمية (Os)

بلغ المتوسط الحسابي العام للاستدامة التنظيمية (Os) بجميع أبعاده الرئيسة الثلاثة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية) (3.83، 3) وانحراف معياري عام بلغ (0.86)، مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة تجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير. وعموماً يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل إيجابي لدى العاملين في مستشفيات دائرة صحة الديوانية (مستشفى الديوانية التعليمي، مستشفى النسائية والأطفال التعليمي، مستشفى الحمزة العام (ع)، مستشفى عفك العام) عينة الدراسة تجاه توفر أبعاد متغير الاستدامة التنظيمية.

ثالثاً. اختبار الفرضيات

١ - الفرضية الرئيسة الأولى: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القابليات الديناميكية بدلالة أبعادها مجتمعة ومتغير الاستدامة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة"

فقرات هذا البعد. ويشير المتوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل معتدل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة اتجاه تواجد هذا البعد، لأن قيمة المتوسط الحسابي مقارنة من المتوسط الفرضي (3).

* قابليات التنسيق (Cc)

حصل بعد قابليات التنسيق (Cc) على متوسط حسابي عام بلغ (2.96) وانحراف معياري بلغ (1.08)، مما يدل على وجود تقبل معتدل من وجهة نظر المجيبين تجاه هذا البعد لأن قيمة الوسط الحسابي مقارنة من المتوسط الفرضي (3)

ووفقاً لما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير القابليات الديناميكية حسب أبعاده الرئيسة الأربعة بلغ (35.3). وانحراف عام بلغ (0.89). مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة تجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير. وعموماً يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل إيجابي نسبياً اتجاه توفر أبعاد القابليات الديناميكية. إذ يلاحظ بأن بعد (قابليات التعلم) قد حصل على المتوسطات الحسابية بمقدار (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.73)، في حين حصل بعد (قابليات التنسيق) على أقل المتوسطات الحسابية بمقدار (2.96) وانحراف معياري بلغ (1.08).

اعتمدت في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القابليات الديناميكية) والمتغير المعتمد (الاستدامة التنظيمية). إذ يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث لهذه الفرضية فإن الجدول (3) يشير أيضاً إلى حجم العينة (90) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:-

١- علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.10

٢- علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

٣- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:-

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابليات استشعار الفرص مع متغير الاستدامة التنظيمية.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد قابليات استشعار الفرص ومتغير الاستدامة التنظيمية. إذ بلغت معاملات الارتباط بين هذا البعد ومتغير الاستدامة التنظيمية (0.44). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) بشكل كامل. ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابليات التعلم مع متغير الاستدامة التنظيمية.

يعرض جدول مصفوفة الارتباط (4) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد قابليات التعلم ومتغير الاستدامة التنظيمية بأبعادها مجتمعة. إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذا البعد ومتغير الاستدامة التنظيمية (0.61). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) بشكل كلي.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابليات التكامل مع متغير الاستدامة التنظيمية.

يوضح جدول مصفوفة الارتباط (4) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين بعد قابليات التكامل ومتغير الاستدامة التنظيمية، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذا البعد والمتغير المذكور (0.209). وتدعم هذه صحة الفرضية الفرعية (3) بشكل جزئي.

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابليات التنسيق ومتغير الاستدامة التنظيمية.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هناك علاقات ارتباط قوية لان قيمتها اكثر من (0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد قابليات التنسيق ومتغير الاستدامة التنظيمية ، اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذا البعد والمتغير المذكور (0.61) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4) بالكامل .

مع ملاحظة وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد قابليات الديناميكية ومتغير الاستدامة التنظيمية. اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٥٨٤ .٠) عند مستوى (1%) ، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة بشكل كامل .

جدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغيرات

الدراسة

Variables	Statistical parameters	
	Independent variable (OL)	
Sco	Pearson correlation	0.44
	Sig.(2-tailed)	0.02*
	N	90
Lc	Pearson correlation	0.612
	Sig.(2-tailed)	0.001**
	N	90
Ic	Pearson correlation	0.209
	Sig.(2-tailed)	0.039*
	N	90
Cs	Pearson correlation	0.61
	Sig.(2-tailed)	0.001**
	N	90
Os	Pearson correlation	0.584
	Sig.(2-tailed)	0.001**
	N	90

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة

إحصائية للقابليات الديناميكية كمتغير كلي مستقل في

الاستدامة التنظيمية بوصفه متغيراً كلياً تابعاً "

تركز هذه الفرضية على علاقة الأثر بين أبعاد القابليات الديناميكية (قابليات استشعار الفرص المتاحة، قابليات التعلم، قابليات التكامل، قابليات التنسيق) ومتغير الاستدامة التنظيمية. وكما يظهر من خلال الجدول (5) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية (0.382 , $P < 0.01$) بين بُعد قابليات استشعار الفرص ومتغير الاستدامة التنظيمية، وتتنبأ هذه الفرضية كذلك بأن بُعد قابليات التعلم سيكون ايضا له علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.372) على متغير الاستدامة التنظيمية.. كما تبين النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (٥%) بين بعد قابليات التكامل ومتغير الاستدامة التنظيمية ($P > 0.5$, 0.143) . وتظهر النتائج إن بعد قابليات التنسيق كأحد أبعاد القابليات الديناميكية يساهم في تفسير (28%) فقط من التغير الحاصل في الاستدامة التنظيمية، وان (72%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج الإحصائي وجاءت هذه النتيجة مغايرة لتوقعات الدراسة.

جدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة

الثانية

Independent variable (PL)	F	R 2	Sig.	T	B	Independent (Os)
Sco	11.42**	0.39	.000	3.96	.382**	
LS	23.843**	0.70	.014	2.602	.372**	
Is	4.03*	0.82	.534	.635	.143	
Cs	24.572*	0.72	.002	3.432	.485**	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed.)

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

* الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

أولاً: الاستنتاجات

تأطيرا لنتائج البحث نستعرض الاستنتاجات التالية:-

١- أظهرت المستشفيات عينة الدراسة اهتماما واضحا ببعد قابليات استشعار الفرص المتاحة، حيث حصل هذا البعد على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (3.66) وانحراف معياري بلغ (١٠. ١٢)، مما يدل على ان ادارات المستشفيات لديها قدرا من الاستعداد لاستحداث فرص عمل جديدة وفق متغيرات العمل، خاصة في مجالات الرغبة في ادخال تقنيات واساليب وبرامج طبية حديثة ومتطورة.

٢- هناك التزام من قبل ادارات المستشفيات عينة الدراسة ببعد قابليات التعلم. مما يدل على ان هناك اجراءات مناسبة لاستقطاب وتوطين المعارف الجديدة لدى العاملين فيها، فضلا عن وجود توجهات فاعلة من قبل تلك الادارات لتحويل المعلومات الى معرفة جديدة لها تأثير على تطوير الخدمات الصحية.

٣- هناك التزاما معتدلا من قبل ادارات المستشفيات في دائرة صحة الديوانية في مجال الاهتمام ببعد قابليات التكامل، وهذا الاعتدال ناتج عن ضعف الاستراتيجيات المناسبة التي تضعها الادارات لمواجهة التحديات، فضلا عن الصعوبات التي

تواجهها تلك الادارات في مجال خلق التعاون البناء بين الاقسام والشعب والوحدات داخل المستشفيات مع بعضها البعض لمواكبة التغيرات المستمرة.

٤- هناك ضعفا في مجال اهتمام ادارات المستشفيات ببعد قابليات التنسيق. اذ اظهر هذا البعد متوسط حسابي قدره (٢.٩٥) وانحراف معياري قدره (١٠.١١) . ولعل مرد ذلك يعود الى ضعف الجهود المنظمة والاجراءات الفاعلة الهادفة الى ايجاد علاقة جيدة بين الاهداف الفردية والتنظيمية.

٥- اظهرت نتائج الدراسة وجود تقبل ايجابي لدى العاملين في مستشفيات دائرة صحة الديوانية تجاه ابعاد متغير الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية). مما يشير الى ادراك العاملين لأهمية الالتزام بالأعراف والقيم المجتمعية، وتوفير شروط السلامة المهنية للأفراد العاملين، ومنح الفرص العادلة لتدريبهم من اجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم، فضلا عن ايمانهم بضرورة تخصيص الاموال الكافية للحصول على التقنيات الحديثة التي تسهم في تحسين الاداء البيئي، ورغبتهم في التزام ادارتهم في تقديم الخدمات العلاجية المتطورة والايفاء بالعقود المبرمة مع الاطراف الاخرى ذات العلاقة للحصول عليها، مع مراعاة تكييف خدماتها مع متطلبات السوق الجديدة.

٦- عكست نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القابليات الديناميكية ومتغير الاستدامة التنظيمية، ما يؤكد حاجة المستشفيات عينة الدراسة الى الاهتمام المستمر بهذه المكونات اذا ما ارادت ضمان بقائها واستمرارها.

٧- توصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقابليات الديناميكية كمتغير مستقل في الاستدامة التنظيمية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً، وهذا ينسجم مع الفرضية الرئيسة الثانية. ماعدا بعد قابليات التكامل الذي اظهر عدم وجود علاقة تأثير معنوية في متغير الاستدامة التنظيمية لا عند مستوى (١٪) ولا مستوى (٥٪).

ثانياً: التوصيات Recommendations

- ١- اهمية قيام دوائر الصحة بإجراء مسح شامل للتعرف على فرص العمل الجديدة في سوق العمل الجديدة، والتعاون مع المنظمات الصحية الاخرى داخل البلد وخارجه لاستحداث فرص عمل جديدة وفق متغيرات سوق العمل.
- ٢- ضرورة عقد دورات وورش عمل للعاملين في المستشفيات داخليا وخارجيا لغرض استقطاب وتوطين الكفاءات وزيادة الخبرات والمهارات في كافة مجالات الاختصاص.
- ٣- التحقق الدوري من مستوى القابليات الديناميكية لدى العاملين في المستشفيات من اطباء وصيادلة ومهن صحية وفنية وادارية واخرى لغرض تعزيز القوية منها وتطوير الضعيفة .
- ٤- ضرورة متابعة ادارات المستشفيات لآخر المستجدات العلمية والتقنية والخبرات والمعارف الجديدة الداخلية والخارجية في مجالات الاختصاص والاستفادة منها كونها مداخل مهمة لتعزيز قابليات التعلم.
- ٥- التنسيق بين ادارات المستشفيات والادارات العليا على وضع الخطط والاستراتيجيات ورسم السياسات، والاهتمام بتخصيص الاموال والموارد البشرية الكفؤة والمقددرات الجوهرية لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

٦- يتطلب تحقيق الاستدامة التنظيمية في المستشفيات مصدر قيادة صحية مستدامة تدرك اهمية مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية عند قيام تلك المستشفيات بعملياتها، فضلا عن ضرورة اهتمامها بخلق جو عمل وبيئة مشجعة على التطوير تجعل من العاملين يشعرون بانهم جزء لا يتجزأ منها.

٧- اهمية قيام ادارات المستشفيات بتشجيع التعاون بين الوحدات والشعب والاقسام داخل المستشفيات لمواكبة التغيرات المستمرة، والعمل على تكوين فرق العمل ذات المهام المحددة للاستجابة السريعة للتغيرات في احتياجات زبائنهم.

* المراجع

- (n.d.). Backaus ,et al. (2021). Giving sense about Paradoxical Leadership in The puplic sector. This is accepted Manuscript of an artical publised by Taylor& francis in public Mangement Review on 2021-04-14.
- Afzal,& Lim. (2022). Organizational factors influencing the sustaainability performance of construction organization. Sustainability2022 . 14, 10449. [https:// doi.org / 10 .3390 / sul41610449](https://doi.org/10.3390/sul41610449) .[http://www mdpi com / journal /sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability).
- Ahn, S . Y, & Park, D. J. . (2016). Corparate social responsibility and corporate longevity : The mediating role of social capital

- Human capital tensions. International journal of organizational leadership 11(2022) 1-5, p. 4.
- Basiago,. (1999,p:150). Economic, social and environmental sustainability in development theory and urban practice. The Environmentalist 19, 145 -161(1999) Kluwer Academic publishers, Boston ,Manufactured in the Netherlands .
- Baumgartner & Quaas. (2009, p:3). Whats sustainability economics. University of Luneburg . working paper series economics No. 138, 2009.
- Becker, c. (2009,p:3). sustainability Ethics and sustainability research. Habilitation thesis, Technical university of Kaiserslautern.
- Belitski & Khalil. (2020). Dynamic capabilities for firm performance under the information technology governance framework. European business Review , 32(2). pp . 129 - 157 .
- Berkhout, F. (2014,p :297). Sustainable innovation management. in the oxford handbook of innovation and moral legitimacy in korea . . Journal of Business Ethics, VOL . 150 No(1). 117-134 .
- Akdogan, et al .,. (2009). Organizational Ambidexterity An Empirical examination of organizational factors As Antecedent of organ izational Ambidexterity: . JOurnal of Global strategic management sayfala:17-20.
- Akgun, et al. (2013). The mediator role of learning and Business innovativeness between total quality management and financial performance . International Journal of production Research, VOL.52, No. 3, 888 -901. .
- Ashraf, f. & Khan M. A. (2013). Organizational innovation and organizational effectiveness - among employess of cellular companies . . Pakistan Journal of psychological Research , VOL . 28 N.PP .1 -25.
- Ayawle , Muluken , Zerihun Ayenew . (2022). Do paradoxical virtual leadelrship and Emotional intellgence .have relationships? in particular from Technology dependence , Geographical Dispersion , and

- Cherubini. Alves., et al. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm :Defining An Assessment Model. RAE/ Sao / Paulo / V . 57 / n.3 / maio -jun 2017 / 232 -244.DOI: [http : // dx . doi . org /10.1590 / Soo34-759020170304](http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170304).
- CIPD (2012). . (n.d.). Responsible and sustainable business : HR leading the way - A collection of though pieces . london : CIPD. 2012.
- Colbert & Kurucz. (2007,p:39). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM ,. Human resource planning 30.
- Darna, et al . (2018). The effect of organizational environment on knowldege management and organizational culture and the implications on organizational survival (A survey Based on leaders perception At private higer education hn west Java provience) . Sustainable collaboration in Business,Technology, information and innovation (scBTII) VOL. I No (1) . . de valk, p. (2019). management.(PP.290 -315) .Oxford, UK : Oxford university press.
- Birkinshaw, J., & Gupta , K ,. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. Academy of management perspective,27 ,287-298 .
- Boies , K , & Howell , J . M . (2006). Leader Member exchange in teams : An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team - level outcomes . The leadership Quarterly ,17 (3) , 246 - 257 .
- Bratton, John, & Gold, Jeffery,. (3 ed, 2003). Human resources management theory and practic,. Cambridge dictionary . (2005). cambridge Advanced learners dictionary . second edition .ed.E . walter. Third edition 2008 fourth edition 2013 Cambridge university press.
- Chang, et al.,. (2009). The determinants of academic research commercial performance : Towards an Organizational ambidexterity perspective. Research policy journal.

- administration jomo kenyatta university.
- Deya,Jared. (2016, p :21-22). Relationship between dynamic capabilities and competitive advantage of technical , Vocational and entrepreneurship training institutions in kenya. PhD Doctora hn Business Adminstration ,Jomo Kenyatta university.
- Drnevich, p.l., Kriauciunas,A.P. (2011, p:256). C of thelarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance . Strategic Management Journal , 32 , 254 279 ,DOI 10. 1108 / JSMA -11 2015 -0088.
- Du, et al . (2019). Value of faith : Religious entrepreneurs and corprorate longevity . Journal of management & organization,1-39 .
- Easterby- smith, M. E ., Lyles, M .,& Peteraf M. A. (2009,p :238). dynamic capabilities : current debate and future directions. British Journal of management , 20(1), 1-8.
- Eccles,Robert G.et al. (2012, p :3). The impact of corporate
- De Geus , A. P. (2002). Boston, MA : Harvard business school press . In The living company.
- Dees, et al.,. (2007, p :458). Strategic Management crating competitive advantages. United states: MCGRAW-- Hill Companies, Inc, United States.
- Dees,et al. (2003). Strategic manegement crating competitive advantages. In 3 th edition, Mc G raW - Hill Companies , Inc, United states.
- Dennison,et al,. (1995). Paradox and performance : Toward atheory of behavioral compelexity hn managerial leadership. . Organization Science, 6, 524 - 540 .
- Dert, J. R., & Burris,E. R. (2007). Leadership Behavior and employee voice/ Is the door Reaiiy open ? Academy of management journal ,Vol. 50 No (4), pp. 869-884.
- Deya,Jared .(٢٠١٠) .Relationship between dynamic capabilities and competitive Advantage of technical, vocational and enterepreneurship training institutions in kenya .Doctora philosophy in business

- and Management, VOL, 20 ,53 - 59 .
- Goodland, Robert. (1995, p :2). The concept of environmental sustainability. corpyright 1995 by Annual Reviews Inc, All rights reserved.
- Handers , Henk. (2009,p :3). The Adaptive Quadruple bottom lines corecard : Measuring organizational sustainabilityvperformance. University of Groningen the Netherland.
- Handers,Henk. (2009). The Adaptive quadruple bottom lines corecard : Measuring organizational sustainability performance . university of groningen the Netherland.
- Handy,C. . (1994). The age of paradox . Boston , MA : Harvard Business school press.
- Hawrysz, LiLianan. (2018,:96). The concept of Dynamic capabilites As the Answer to the changing expectations towards public sector organizations. Seria : ORGANIZACJA IZARZADZANIE z.119 .Warsaw university of Technology .
- sustainability on organizational process and poerformance. Electronic copy available at : [http// ssrn . com / abstract =1964011](http://ssrn.com/abstract=1964011).
- Elgba, Taiwot,. (2018). Improving organizational learning in engineering Design . Doctorate Thesis, Business Administration, University of Liverpool, Liverpool, Britain.
- Foreman, p .& whetten. (2002). Mmbers Identification with muitipie - Identity organizations, . Organizational science, 13 (16) , 618 -635 .
- Francesca, & Alessandro. (2017,p: 93, 2017). Organizational integration of the IT function : Akey enable of firm capablities and performance. Journal of inovation & Knowledgege (JIK), vol . 3, pp.93 -107.
- Galadanchi , & Abu Bakar. (2018). Astudy of factors that support Longevity of Business Enterprises l. IOSR. Journal of Business management . pp.53 - 59 .
- Galadanchi, H. & Bakar, K. J. . (2018). Astudy of factors that support longevity of Business enterprises. . Journal of Business

- dimension. Sheffield : Greenleaf publishing Ltd.
- Julia Nieves,Sabine Haller. (2014,p :225). Building dynamic capabilities through knowledge resources,. Tourism Management,Vol.40,2014.
- Junior & Nunes. (2017,p :2). Sustainability and performance in organizations : An analysis of the triple bottom line approach. International workshop advances in cleaner production - Brazil- May -24 - to 26 -2017.
- Junior,Hourneaux,f., Nunes, Gallelt,B. (2017). Sustainability and performance in organizations: An analysis of the triple bottom line approach. International workshop advances in cleaner production saopaulo-Brazil-may - 24th to 26-2017.
- Kashmanian & Keenan. (2011,p :110). Corporate environmental sustainability strategy : key elements. Journal of corporate citizenship ,(44), 107 -130.
- Kim, G. & Huh, G. (2015). Exploration and organizational longevity : The moderating role of strategy and environment . . Asia pacific Journal of management ,VOL. 32 NO(2), 389 -414.
- Hawrysz,liliana. (2018,p:105). The concept of dynamic capabilities As the Answer to the changing expectations towards public sector organizations. Zeszyty Naukowe politechniki slaskiej seria: organizatCJA IZarzadzanie z. 119. warsaw university of technology.
- Helfat, Constance E .& Peteraf, Magart A. (2007.,p :4). Understanding dynamic capabilities : progress along adevelopmental path. Strategic organization VOL . 7(1) : 191 - 102 .
- Jackson,Brian,. (2005). Organizational Learning in Terrorist Groups,. RAND Corporation.
- Janic,I. & Radenovic,T. (2019). The importance of management innovation hn modern enterprise. Ekonomika , VOL.65 (3), PP. 45 -54 .
- Jerez - Gomez, et al. (2005,p :716). Organizational learning capability: a proposal of measurement . urnal of Business Research VOL. 58,PP.715 -725.
- Jorna, R . (2005,p :3). sustainability innovation.The organization human and knowldege

- Marri Khalid, et al. (2007,p:167). Excellence in service : An Empirical study of the UAE Banking sector,. International Journal Quality and Reliability Management,24(2) : 164-176.
- Masterclass . (2020). What is a paradox in writing .learn about the differences between literary paradox and logical paradox with examples. . [http// www.masterclass.com/articles/ what - is - a-paradox - in -writing -learn about -the -between - literary - paradox - and -logical - paradox -with -examples](http://www.masterclass.com/articles/what-is-a-paradox-in-writing-learn-about-the-differences-between-literary-paradox-and-logical-paradox-with-examples).
- Morelli,John. (2011, p:4). Environmental sustainability : A Definition for Environmental professionals . Journal of Environmental sustainability. VOL 1, Issue 1, 2011.
- Newey, L., Zahra, S. A. (2009, p : 85). The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship . British journal of management , 20(1), 81 -100 .
- Pollack,J. & Remington,K. (2012). Tools for complex projects. Gower Publishing, LTD.
- Lavin, Marc,. (2014). Paradoxical Leadership and the competing values framework. The journal of Applied Behavioral science. 1-7.
- Lewis . w.& smith, k. wendy. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic Agility. University of California Berkely . VOL . 56 .NO. 3 . Spring 2014 .
- Lewis,M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guild. Academy of management Review , 25 ,760 -776 .
- Wilden, R., et al. (Long Range Planning, 46(1), 72 -96 ., 2013). Dynamic capabilities and performance : strategy , structure and environment .
- Lozano, Rodrigo,. (2015, p :33). A Holistic perspective on corporate sustainability drivers. corp . Soc. Responsib Environ. Mgmt. 22 , pp 32 -44.
- Luo,Y. (2000, p :358). Dynamic capabilities in International expansion . Journal of world Business, 35(4), 355-378 .
- Maccoby, M . (2004). Narcissistic leaders : The incredible pros, the inevitable cons. . Harvard Business Review, 82(1), 92 -92 .

- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., & Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schwandt, Alexander. (2009). Measuring organizational complexity and its impact on organizational performance - A comprehensive conceptual model and empirical study. Doctor der wirtschaftswissenschaften, von der Fakultät VII (Wirtschaft und Management) der Technischen Universität Berlin. pp. 1-189.
- Slow, R.M. (1991). Sustainability: an Economics perspective. Woods Hole, Massachusetts, USA: Marine Policy Center, WHOI.
- Smith, et al. (2016). Both / and leadership. *Harvard Business Review*, 94(5), 62-70.
- Smith, W.K., & Lewis, M.W. (2012). Leadership skills for managing paradoxes. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 227-231.
- Smith, & Lewis. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing.
- Reddy & Thomson. (2015, p: 7). Environmental, social and Economic sustainability implications for Actuarial science. presented to the Actuaries ASTIN, AFIR/ERM and IACA colloquia 23-27 August 2015.
- Rezazadeh, et al. (2016). Technology Orientation, Dynamic capabilities and SMEs performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1): 41-60.
- Rose, et al. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, Job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6).
- Sahut, J.M., et al. (2012). What relation exists between CSR and longevity of firms? *VOL. 17, NO (2)*, 152-168.
- Samsudin Zurina, Ismail Md Daud. (2019: p1072). The concept of theory of Dynamic capabilities in changing Environment. *International Journal of Academic research in Business, social sciences*. vol. 9 NO. 2019, PP.1071-1078., p. 1072.

- Torfig, Jacob,lotte Bgh Andersen,carsten Greve,and kurt K. (n.d.).
- Torfig, Jacob,lotte Bgh Andersen,carsten Greve,and kurt K. (٢٠٢٠). Public comvernance Paradigms:competing and co-existing .cheltenham, UK: Edward Elgar PUblishing.
- Torfig, Jacob,lotte Bgh Andersen,carsten Greve,and kurt K. (2020). Public comvernance Paradigms:competing and co-existing. cheltenham, UK: Edward Elgar PUblishing.
- Tripathi, smita, and john Dixon (2008). (2008). leadership in paradoxical Public- sector Environment: the challenges of Ambiguity. international journal of leadership in Public servies 4(3):4-14 do:10:1108\ 1747988200800025.
- Tushman, & Binns,. (2011). The ambidextrous CEO. Harvard Business Review, June,74-80.
- Uhl- Bien, et al,. (Quarterly , 18 , 298 - 318 ., 2007). Complexity leadership theory : shifting leadership from the industrial Academy of management Review, 36 (2), 381 - 403 .
- Stanciu et al. (2014). Concerns about sustainable performance of firm in the contex of quality management systems implementation . Procedia-social and Behavior sciences ,131 (2014)340 -344.
- Stubbart, C. I, & Knight, M . B . . (2006). The case of disappearing firms : Empirical evidence and implications . Journal of organizational Behavior, 27(1), 79 -100 .
- Suchao, He & xiaoying yun . (2022). Research on the influencing Mechanism of paradoxical leadership on unethical pro - supervisor behavior. Behav. Sci .(2022), 12 , 231 .<http://doi.org/10-3390/bs1207o231>.
- Takahashi,et al. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm : defining an Assessment model . Dol : <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170304> .
- Teece, David J . (1997,p : 510). Dynam capabilities and strategic management . Strategic management Journal , Vol . 18 , No . 7 .(Aug).

- ,organizational identity, organizational innovation, and fiscal conservatism . Doctoral dissertation, Colorado state university) U.S.A.
- Wenpin Tsai,. (2002 ,p :180). Social Structur of Coopetition Within a Multiunit Organization:Coordination, competition, and Intraorganizational Knowledge sharhng . organization Science, vol,13, No,2,.
- Wheelen , & Hunger . (2010). 12 ed , Pearson Education , Inc . Prentic Hal,l New Jersey, 2010 . In Strategic Management and Business Policy. .
- Whetten, D . (2006). Albert and whetten Revisited : strengthening the concept of organizational Identity. . Journal of management Inquiry 15 :219 -234 .
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. (2018, p :148). Facilitatng dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign in an emerging economy . Journal of Business Research , 86,141 -152 .
- Zhang , et al .,. (2015). paradoxical leader behaviors in peopls age to the knowledge era .leadership .
- Uhl-Bien et al ,l. (2007). Complexy leadership theory : shifting leadership from the industrial age the knowledge era . leadership. Quarterly , 18 , 298 - 318 .
- Verhezen, peter,. (2020). From tension to transformation how wise decision makers transced paradoxo and Ambiguity . The Amrop partnership SCRL All rights reserved editing and design by steffi cande. .
- Voinov, A.& Farley,J. (2007, p :107). Sustainability , systems theory and discounting . Ecological Economics 63 , 104 - 113.
- Wales, Terry. (2013). Organizational sustainability : what is its and why does it matter? Review of Enterprise and management Vol. I,No. 1, November 2013.
- Wales, Terry. (2013,p:39). Organizational sustainability : What is its and why does it matter? Review of enterprise and management Vol . 1 , No. 1, November 2013, p. 45.
- Weitzman, F. (2014). Organizational longevity as apredictor of organizational learning

management .Antecedents and consequences . . Academy of management journal , Vol .58 ,pp.538-566.

Zipple, Anthony. (2001). Making innovation ,Happen, Psychiatric Rehabilitation,. Journai spring , VOL, 24,Issue, 4 .

Zollo, M., Winter,s. G. (2002,p :340). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities . Organization. Science, 13 , 340 , Dol 10 . 1287/Orsc .. 13 .3 ,339 .2780 .