



## التقويض الاجتماعي واثره على الاداء المنظمي المستدام

### Social undermining and its impact on sustainable organizational performance

الباحث

مناف عدنان الشويلي

Submitted by the student

Munaf Adnan Alshweely

:Mnafalraaqy62@gmail.com

الاستاذ الدكتور

فاضل راضي الغزالي

Supervised by

Prof.Fadhil Radhi Ghabash

Fadelr.algazilai@uokufa.edu.iq

#### المستخلص

الغرض: تهدف الدراسة الحالية الى معرفة التقويض الاجتماعي واثره على الاداء المنظمي المستدام في دائرة صحة النجف الاشرف.

التصميم/ المنهجية: لقد تحددت مشكله الدراسة بعدد من التساؤلات كان ابرزها ما مدى تأثير التقويض الاجتماعي على الاداء المنظمي المستدام. وما مدى اهميتها لهم. ويمثل مجتمع الدراسة (في دائرة صحة النجف الاشرف). اذا بلغ عدد الاستبانات الموزعة (120) استبانة. (117) استبانة تم استرجاعها وصالحة للتحليل(111). والدراسة الحالية سعت لاختيار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكله الدراسة والوصول الى الاهداف الموضوعية ولأجل معالجه البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية (التوزيع الطبيعي، الانحراف المعياري، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي) باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS25 وبرنامج Smartpls .

النتائج النظرية: وجود فجوة معرفية حول تفسير طبيعية العلاقة بين متغير التقويض الاجتماعي والتمثل بالمتغير المستقل والمتغير التابع الاداء المنظمي المستدام.

النتائج العملية: توصلت الدراسة الحالية الى عده نتائج كان اهمها ان متغير التقويض الاجتماعي يرتبط ويؤثر بمتغير الجاهزية الاستراتيجية.

الكلمات الدالة: التقويض الاجتماعي، واثره على الاداء المنظمي ، دائرة صحة النجف الاشرف.

#### Abstract

**Purpose:** The current study aims to know the social undermining and its impact on the sustainable organizational performance in the Najaf Health Department.



**Design / Methodology:** The problem of the study was determined by a number of questions, the most prominent of which was what is the impact of social undermining on sustainable organizational performance. And how important it is to them. The study population is represented (in the Najaf Health Department.) if the number of distributed questionnaires reached (120). Out of a total of (117) questionnaires that were retrieved and valid for analysis (111). The current study sought to select a number of main and sub-hypotheses related to the correlation relations and influence relations between the study variables. In order to answer the questions related to the problem of the study and to reach the goals set, and in order to process the data, many statistical methods were used (normal distribution, standard deviation, exploratory and confirmatory factor analysis) using the SPSS25 statistical program and the Smartpls program.

**Theoretical results:** The existence of a knowledge gap about the explanation of the nature of the relationship between the social undermining variable represented by the independent variable and the dependent variable, sustainable organizational performance.

**Practical results:** The current study reached several results, the most important of which was that the social undermining variable is related to and affects the strategic readiness variable.

**Key words:** Social undermining and its impact on organizational performance, Najaf Health Department.

## المبحث الأول

### مشكلة الدراسة ومنهجها

#### أولاً: مشكلة البحث

ان موضوع التقويض الاجتماعي و تأثيره على الاداء المنظمي المستدام من الناحية النظرية هو امر مفروغ وتعتبر الاستدامة مصدر قلق مستمر للعديد من المنظمات، لذا تسعى هذه المنظمات لتحقيق أهداف نهائية ومحددة، وبالتالي يعتبر الأداء المنظمي المستدام أهم اعتبار داخل المنظمة لانه يكسب الموظفون المكافآت في المنظمات بناءً على أدائهم وأن الافراد قد ينظرون إلى الأداء المنظمي المستدام على أنه أكثر أهمية في المنظمات مع كون الأداء مؤشراً على كفاءة الفرد. وقد يؤدي وجود التقويض الاجتماعي إلى إضعاف العلاقات الشخصية بين الكيانات البشرية المختلفة في المنظمات مثل زملاء العمل والمدراء مما قد يؤثر سلباً



على الأداء المنظمي المستدام. وعلى الرغم من أن هذه الظاهرة تحدث بصورة ثنائية في العلاقات الشخصية إلا أن التكلفة يمكن أن تكون مثيرة للاهتمام لسمعة المنظمة وثقافتها. لذلك من الضروري للمدراء فهم الظاهرة واكتشاف الاستراتيجيات المناسبة لبيئة عمل أكثر تنافسًا وموثوقية بين الافراد . لكن على الصعيد العملي في دائرة صحة النجف كان لابد من التعمق اكثر و معرفة اشكال التفويض الاجتماعي و صورته بطريقة تلامس جذور المشكلة و تحاكي مسبباتها تمهيدا لمعالجته لذلك فأن البحث كان له تساؤل رئيسي هو (ما مدى تأثير التفويض الاجتماعي على الاداء المنظمي المستدام و هل ان تقليل التفويض الاجتماعي سوف يساهم في تحقيق الاداء المنظمي المستدام داخل الدائرة عينة البحث لذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض الاجتماعي من وجهة نظر الافراد العاملين في الدائرة عينة البحث).

#### ثانياً: اهداف البحث

- التعرف على واقع التفويض الاجتماعي و الاداء المنظمي المستدام داخل دائرة صحة النجف .
- قياس العلاقة بين التفويض الاجتماعي و الاداء المنظمي المستدام و انعكاس هذه العلاقة على زيادة جودة دائرة صحة النجف .
- طرح التوصيات التي من الممكن ان تخدم و تساهم في مساعدة متخذي القرار داخل دائرة صحة النجف لتحقيق الاداء المنظمي المستدام
- اثاره اهتمام الباحثين بمجتمع البحث وعينته و متغيراته لغرض الاستفادة من النتائج و التوصيات التي وصلت اليها الدراسة التحليلية

#### ثالثاً: اهمية البحث

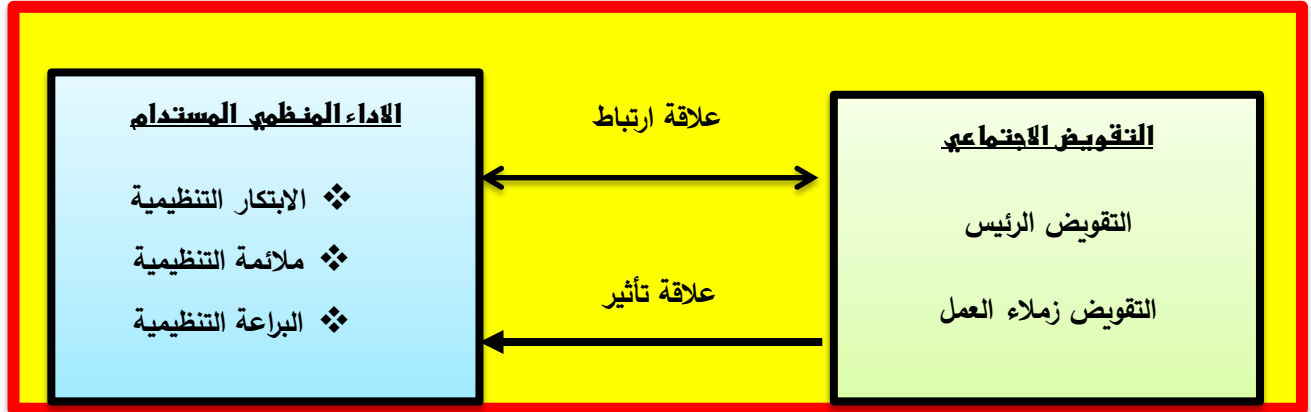
تحرص جميع المنظمات على تحقيق الاداء المنظمي المستدام بصورة جدية من اجل الوصول الى الاهداف التي تروم المنظمة تحقيقها لذلك ان اهمية البحث تكمن في معرفة كيف ان تقليل التفويض الاجتماعي يساهم في تحقيق الاداء المنظمي المستدام اضافة الى ذلك تساعد اصحاب القرار من مدراء وموظفين في تحديد توجهات وسلوكيات مستقبلية من شأنها تحقيق الاداء المنظمي المستدام ومن هذا كله نستطيع توضيح دور الاهمية بما يلي :

- 1- هنالك عدد من الدراسات التي تناولت (التفويض الاجتماعي واداء المنظمي المستدام) ولكن هذه الدراسة تعد من الدراسات النادرة في حدود علم الباحث التي تتناول التفويض الاجتماعي واثره في الاداء المنظمي المستدام.
- 2- تقليص الفجوة المعرفية بين متغيري التفويض الاجتماعي والاداء المنظمي المستدام عن طريق وضع المرتكزات النظرية والفكرية.
- 3- الاسهام في تقديم الطروحات النظرية لمتغيرات البحث التي تمثل خلاصة للدراسات والبحوث لمختلف العلماء والباحثين في بناء المجال المعرفي للبحث الحالي.
- 4- وضع الاسس للنهوض بالواقع الاداري للدائرة المبحوثة من خلال الاستثمار الامثل لهذه المتغيرات و التي تتعكس نتائجها بشكل ايجابي على تفوقها وريادتها في الدائرة المبحوثة.



**رابعاً : المخطط الفرضي للبحث**

في صياغة المخطط الفرضي اعتمد البحث الحالي على عدد من البحوث العلمية اذ مثل التقويض الاجتماعي المتغير المستقل وتم تحديد بعددين بالاعتماد على (العطوي واخرون، 2017: 14) ومثل المتغير الاداء المنظمي المستدام بالمتغير التابع واعتمد وتم تحديد ثلاثة ابعاد بالاعتماد على ( السهلاني و عبد ، 2019: 24) . ومن اجل تحديد مشكل البحث وتحقيق اهدافها قام الباحث بصياغة النموذج الفرضي للدراسة



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

مصدر: من اعداد الباحث  
سابعاً: فرضيات الدراسة

**خامساً: فرضيات البحث**

- لأجل تحقيق و بلوغ الاهداف الخاصة بالبحث تم طرح و صياغة الفرضيات بالبحث على النحو التالي :-
- 1- الفرضية الرئيسية الاولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية و احصائية بين التقويض الاجتماعي و الاداء المنظمي المستدام تتفرع كالآتي :-
- أ - يرتبط التقويض الاجتماعي الصادر من المدير المباشر ارتباطاً معنوياً مع الاداء المنظمي المستدام و ابعاده .
- ب- يرتبط التقويض الاجتماعي الصادر من زملاء العمل ارتباطاً معنوياً مع الاداء المنظمي المستدام و ابعاده .
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمعنية بأثبات علاقة تأثير التقويض الاجتماعي في الاداء المنظمي المستدام لدائرة صحة النجف اجمالاً وعلى مستوى الابعاد :-
- (1-1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التقويض الاجتماعي و الابتكار التنظيمي .
- (2-1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التقويض الاجتماعي و المرونة التنظيمية .
- (3-1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التقويض الاجتماعي و البراعة التنظيمية .



## المبحث الأول

### أولاً: التقويض الاجتماعي

#### 1- مفهوم التقويض الاجتماعي

تعد التهديدات والاضطراب داخل الشبكة الاجتماعية للفرد مصدراً كبيراً للتوتر، ويتم تحقيق العديد من أهداف الأفراد من خلال المشاركة مع الآخرين في هيكل علاقاتنا الاجتماعية والعملية؛ وبالتالي فإن المشاكل الناتجة في هذه المجالات تشكل حصة كبيرة من الضغوط اليومية.

لذا سوف نسلط الضوء على نوع معين من التفاعل الاجتماعي السلبي، ألا وهو التقويض الاجتماعي، وعلى الرغم من تسمية (التقويض الاجتماعي) قد تم تقديمها لأول مرة بواسطة Vinokur and van Ryn في عام 1993، إلا أن Rook في عام 1984 كان من بين أوائل المنظرين المعاصرين الذين حثوا الباحثين بنشاط على إيلاء اهتمام أكبر للجوانب الإشكالية للروابط الاجتماعية وعلى وفق لـ Rook فإن التبادلات الإشكالية هي تلك التصرفات التي يقوم بها أعضاء الشبكات الاجتماعية والتي تجعل أهدافهم يشعرون بالضيق وبعض التحفظات حول علاقاتهم مع الممثلين (Duffy, 2002:332).

وفي السياق ذاته : اكد (O'Leary-Kelly et al , 2000:277) اذ يكمن التقويض الاجتماعي في سلسلة سلوكيات سلبية متصلة ومنفصلة عن السلوكيات الإيجابية في مكان العمل (على سبيل المثال، الدعم الاجتماعي) وتشير المستويات المنخفضة من التقويض إلى غياب السلوك السلبي. كذلك اضاف ( Shu & Lazatkhani, 2017:3) يأخذ التقويض الاجتماعي أشكالاً مختلفة وقد يختلف في كيفية إتلافه للعلاقة ، على سبيل المثال، قد يظهر كسلوك مباشر، اذ يتم التعبير عن أشياء مهينة بشأن الهدف أو يتم رفض الهدف تماماً أو يتم التقليل من شأن أفكار الهدف، بدلاً من ذلك قد يكون غير مباشر اذ يتم حجب المعلومات المطلوبة لإضعاف الهدف تدريجياً.

ومن جانب اخر: وضح (Reynolds,2009:7) بأن سلوكيات التقويض الاجتماعي خادعة ومصممة لجعل الهدف ضعيفاً بمرور الوقت. لهذا السبب فإن الأفعال الصارخة مثل القتل والاعتداءات الجسدية والإضرار بالملكات وتشويهها قد تكون متعمدة ولكنها لا تندرج ضمن معايير التقويض الاجتماعي. على سبيل المثال، قد يؤدي الاعتداء الجسدي على شخص ما إلى إعاقة العلاقات الشخصية أو العلاقات الأخرى، لكنه عمل واضح له عواقب فورية ومتطرفة وبالتالي لا يعتبر تقويضاً. وكذلك اشار (Taherpour et al, 2016:136) تشمل سلوكيات التقويض الاجتماعي ما يلي: (أ) التأخير المفترض، (ب) التنافس على المكانة، (ج) إعطاء معلومات مضللة وكلها قد تؤدي إلى نتائج غير مواتية للضحايا والمنظمات التي يتواجدون فيها.

وعلى وفق (Duffy et al , 2012:333) يمكن أن يتخذ التقويض الاجتماعي أشكالاً متنوعة وقد يختلف في الطريقة التي يضر بها بعلاقة أو سمعة. على سبيل المثال قد يتخذ التقويض شكل إجراءات مباشرة، مثل قول أشياء مهينة عن شخص ما عمداً أو رفض شخص ما بشكل صريح أو التقليل من شأن أفكار شخص ما. هذه الأشكال المباشرة للتقويض تعرقل العلاقات والسمعة من خلال أداء بعض الإجراءات. ومع ذلك يمكن أيضاً أن



يتم التقويض بشكل فعال من خلال الحجب مثل حجب المعلومات المطلوبة أو الفشل في الدفاع عن شخص ما، فقد اكدت دراسة (Lee et al ., 2016:3) على أن التقويض الاجتماعي يلحق الضرر بالموظفين والمنظمات ويساعد على فقدان الإنتاجية، لذا فإن الفحص المتعمق لتقويض مكان العمل له ما يبرره لفهم سبب تقويض الضحايا بسبب المخالفين أنفسهم وتحديد الظروف التي قد تضعف الموظفين. ويجادل (Lian et al , 2014:122) بأن التقويض الاجتماعي من المحتمل أن يتم اختباره على أنه انتهاك غير عادل للمعايير (أي الظلم) واستنزاف للموارد.

وعند مراجعة الادبيات الادارية في هذا المجال تبين ان التقويض الاجتماعي يمكن التعبير عنه على أنه تعليقات ضارة (على سبيل المثال، التقليل من شأن الضحية أو أفكارهم)، والتخريب (على سبيل المثال، حجب المعلومات والموارد ذات الصلة)، والنميمة السلبية (على سبيل المثال، نشر شائعات ضارة حول الضحية. وعلى هذا النحو، فقد يكون التقويض الاجتماعي يعتبر شكلاً من أشكال الانحراف بين الأشخاص (Hershcovis, 2011:504). وبعض أشكال التقويض مثل التخريب هي سلوكية وموجهة إلى الضحية. وازداد (Reh et al , 2018:401) قد تؤثر هذه الأشكال من التقويض بشكل مباشر على أداء الضحية. وتتم ملاحظة العواقب على الأداء ويفترض أن الشاهد لا يعرف دور المخالف في عملية التقويض هذه. وبالتالي ينسب الشاهد ضعف الأداء إلى الضحية وتتلف سمعة الضحية. وهناك أشكال أخرى من التقويض، مثل التعليقات الضارة والنميمة السلبية تكون لفظية وموجهة إلى الشاهد، وقد تم تصميم هذه الأشكال من التقويض للتأثير على صفات الشاهد للضحية من خلال عملية التأثير الاجتماعي.

**جدول (1) يوضح أبرز تعريفات التقويض الاجتماعي**

التعريف	الباحث والسنة
هي السلوكيات التي تقلل من قدرة الفرد على إقامة علاقات شخصية إيجابية والحفاظ عليها.	(Duffy et al ., 2002)
وهي السلوكيات السلبية والمتعمدة في القضاء على سمعة فرد ما وتدمير قدرته على القيام بعمله و على إقامة علاقات إيجابية والحفاظ عليها.	(Crossley, 2009)
هو الاستجابات السلوكية التي تركز على إتلاف الهدف المقصود والذي يعكس ميل الافراد الموجه نحو التهديد الاخرين.	(Lange & Crusius, 2012)
هو التقليل من شأن أو النميمة أو تجاهل الزملاء الذين لا يتعاطفون مع زملائهم في العمل أو فرقتهم.	(Shu & Lazatkhan, 2015)
بأنه المشاعر والعواطف السلبية مثل الغضب والكراهية الموجهة إلى هدف أو فرد معين والتقييمات السلبية لسمات الهدف والجهود والأفعال والسلوكيات الأخرى المصممة لإعاقة قدرته على تحقيق أهداف مفيدة.	(Nasrollahi, 2017)
وهو عبارة عن السلوكيات التي تعتمد على جعل فرد ما يشعر بأنه غير كفوء أو حجب المعلومات المهمة أو المطلوبة أو إعطاء المعاملة الصامتة أو التحدث عن أحد الزملاء خلفه ونشر الشائعات عنه.	(Taherpour et al., 2020)

المصدر: من اعداد الباحث



واستنادا لما تقدم يعرف الباحث التقويض الاجتماعي بأنه الإجراءات المتعمدة التي تقلل من قدرات الأفراد على إنشاء علاقات إيجابية والحفاظ عليها.

## 2- أبعاد التقويض الاجتماعي

يحدث التقويض الاجتماعي عندما يتم التعبير عن المشاعر السلبية ضد أي شخص موظف أو تآطير القضايا بشكل سلبي حول شخص أو موظف من تحقيق أهدافهم في المنظمة. يمكن أن يحدث التقويض من القادة إلى المرؤوسين والعكس صحيح. لذا حدد كل من (العطوي وآخرون، 2017) أبعاد اليتيم من خلالها قياس التقويض الاجتماعي بالاعتماد على دراسة (Duffy, 2002) لذا سوف نوضح هذه الأبعاد بشكل مفصل في ادناه:

### أ-التقويض الصادر من الرئيس (المشرف) Supervisor undermining

أظهرت الأبحاث حول السلوكيات السلبية من جانب المشرفين نمواً كبيراً في السنوات الأخيرة. تلتقط هذه التركيبات انتهاك معايير الاحترام في مكان العمل والسلوك المتعمد الذي يهدف إلى إعاقة النجاح في مكان العمل والعروض المستمرة للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية. القاسم المشترك الذي ينشأ من هذه التركيبات هو أن المشرفين الذين يخرطون في هذه السلوكيات قد يتسببون في ضرر للمتلقي (Frazier & Bowler, 2015:6). وتشير النتائج المرتبطة بهذه السلوكيات إلى إمكانية تأثر الأداء التنظيمي والجماعي أيضاً. تُظهر الأدلة التحليلية الحديثة أن عدوانية المشرف مرتبطة سلباً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وترتبط بشكل إيجابي بنوايا الاكتئاب والانزعاج (Aquino & Thau, 2009:723)، في حين أشار (Hershcovis, 2011:504) يؤدي المشرفون المباشرون دوراً رئيسياً في تكوين تصورات التقويض الاجتماعي بين أعضاء المجموعة. وغالباً ما يكون المشرف المباشر هو السمة الأكثر بروزاً لبيئة العمل ويعمل كمصدر أساسي للمعلومات الاجتماعية حول المنظمة ويعمل كوكيل للمنظمة الأوسع. وأكد (Zohar & Luria, 2005:608) يتوافق هذا الخط من البحث مع نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية والتي تشير إلى أن إجراءات المشرف تؤثر على سياق مكان العمل مما يؤدي إلى خلق سلوكيات التقويض الاجتماعي.

وقام (Duffy et al., 2012:657) بتوسيع هذا النوع من البحث ليشمل مكان العمل وافترضوا أن التقويض في مكان العمل سيعوق تطوير العلاقات الاجتماعية الإيجابية وسيشكل أيضاً السياق الاجتماعي داخل مكان العمل.

لذا فإن تقويض المشرف له دور في سلوكيات التقويض الاجتماعي حيث يشمل التقويض السلوكيات النشطة (على سبيل المثال، إهانة الموظف) فإنه يشمل أيضاً السلوكيات السلبية (على سبيل المثال، تأخير العمل وحجب المعلومات) التي تقوض تدريجياً بدلاً من أن تكون عدائية بشكل علني. ويُعرّف (Nasrollahi, 2017: 9) تقويض المشرف على أنه سلوك يهدف إلى إعاقة القدرة على إقامة العلاقات والحفاظ عليها وتحقيق النجاح



المرتبط بالعمل واكتساب سمعة طيبة. لتصنيفها على أنها تقويض يجب أن يدرك الهدف أن هذه السلوكيات متعمدة، هذه السلوكيات شخصية من حيث أنها تهدف إلى إيذاء فرد معين.

ب- التقويض من زملاء العمل coworker undermining

تقويض زملاء العمل على المستوى الجماعي سيحدد العلاقة بين تقويض زميل العمل على المستوى الفردي والاداء الوظيفي للفرد. العلاقة بين تقويض زميل العمل على المستوى الفردي والاداء الوظيفي للفرد ستكون اقوى حينما يكون تقويض العمل على المستوى الجماعي منخفض بالمقارنة حينما يكون تقويض زميل العمل على المستوى الجماعي عالي. (Duffy et al , 2006: 108).

وفضلا عما تقدم: بين (Ho, 2019:34) ان تقويض زميل العمل إما يكون التقويض من قبل زميل عمل واحد أو مستوى عام من التقويض من قبل جميع زملاء العمل بشكل شامل،. ومع ذلك فإنه لا يزال لم يلتقط الفرق المحتمل بين التقويض الفردي (أي التقويض من قبل زميل عمل واحد) مقابل تقويض المجموعة (أي التقويض من قبل أكثر من زميل في العمل كجناة) تجاه نفس الهدف.

واستنادا لما تقدم اعلاه: وضح (Sun et al ., 2021:5) قد يؤدي تقويض زميل العمل إلى مزيد من السلوكيات الغير محبذه في العمل التي تؤدي الى انخفاض التعاون (على سبيل المثال، تلقي المساعدة من زملاء العمل) وتفاقم العداء (على سبيل المثال، تقويض زميل العمل). وتشير الأدبيات حول تقويض الزملاء في مكان العمل قد تسببها المقارنات الاجتماعية التصاعدية، بحيث يخرط زملاء العمل المقوضين في سلوكيات تعزيز الذات لتحسين ترتيبهم النسبي أو السلوكيات الأخرى التي تقلل المكانة النسبية للهدف.

وبين (Parrott, 2016: 45) ان سلوكيات التقويض الاجتماعي بين زملاء العمل اكثر جدوى في تحقيق مكاسب الفرد المقوض وبشكل مباشر بالمقارنة مع سلوكيات تحسين الذات والتي تتطلب وقتاً اكثر واستراتيجية بعيدة المدى (خاصة بالفرد المقوض). لذلك نركز على السلوكيات المثبته مثل تقليل المساعدة وايداء زميل العمل باعتبارها شكل رئيسي من اشكال التقويض الاجتماعي بين زملاء العمل.

## ثانياً: الاداء المنظمي المستدام Performance Sustainable organizational

### 1- المفهوم الاداء المنظمي المستدام

تلعب المنظمات دوراً مهماً في ثروة بلدانهم لذا فإن المدراء الناجحين يستكشفون دائماً طرقاً جديدة لتطوير مؤسساتهم وتحسينها واستدامتها و خاصة في المواقف الاقتصادية السيئة. و المدراء الناجحون يعرفون كيفية مساعدة منظماتهم على البقاء والتغلب على أي عقبة وكذلك كيفية التطلع إلى التحسين والازدهار والاستدامة على المدى الطويل. ويمكن أن نجد أن هناك دائماً اهتماماً متزايداً بالبحث في جانب الاداء المنظمي المستدام معتبراً أنه متغير تابع أساسي مثل الموارد البشرية والاستراتيجيات والعمليات (Akrivou et al., 2011:996) . وتمت الإشارة إلى الاداء المنظمي المستدام على أنه عملي المنحى والنتائج التي تنتج عن هذا الإجراء والنجاحات المحققة مقارنة بالمنافسين وهناك خمسة عوامل رئيسية مستخدمة لتقييم الاداء المنظمي المستدام



وهي الأداء المالي والسوق وتنمية الأفراد والعملية والمستقبل. و الأساليب التي تتم ملاحظتها وقياسها وتقييمها هي المالية وسوق المنتجات ونتائج المساهمين و يتم تقييم هذه الأساليب لدراسة أداء المنظمة . صنّف الباحثين ثلاث نتائج مختلفة للأداء التنظيمي المستدام وهي (1) النتائج المالية (الربح وحصة السوق) (2) النتائج التنظيمية (الكفاءة والجودة والإنتاجية) و(3) نتائج الموارد البشرية (الرضا والمواقف والسلوكيات والالتزام) . (Al Aina & Atan, 2020:4)

أن توظيف الموارد التنظيمية بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى الأداء المنظمي المستدام ويعد القلب التنظيمي في الأداء موضوعًا متكررًا ذا أهمية كبيرة لكل من العلماء والممارسين والتركيز الأساسي للإدارة الاستراتيجية كجسم معرفي هو كيفية إنشاء المنظمات للميزة التنافسية والحفاظ عليها والمناقشات حول تأثير الموارد على الأداء التنظيمي الغير حاسمة بالنظر إلى أن بعض الدراسات التجريبية و المفاهيمية قد أسفرت عن نتائج غير متسقة كانت سلبية بالنسبة للموارد الملموسة في البيئات المتغيرة والتي لا يمكن التنبؤ بها .وإن كيفية تأثير الموارد التنظيمية على الأداء يمكن أن تخضع لعوامل أخرى مثل الديناميكية البيئية بالإضافة إلى القدرات الديناميكية ومع ذلك هناك أدلة تجريبية محدودة على تأثير الديناميكية البيئية والقدرات الديناميكية على التفاعل بين الموارد التنظيمية والأداء المنظمي المستدام (Dommerholt et al., 2021:7).

تعتبر الاستدامة مصدر قلق مستمر للعديد من المنظمات ولتحقيق الأداء المنظمي المستدام وتصف الأمم المتحدة التنمية المستدامة بأنها "تلبية الاحتياجات دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة". و يستند الإجراء التشغيلي الموحد للمنظمة بشكل أساسي إلى تنفيذ خطط عمل الشركة وينطوي على تحديد الموقع المثالي لخدماتها ومنتجاتها بين منافسيها. يُنظر الباحثين إلى الاستدامة على أنها منتجة للمنظمة مثل أن الاستدامة ليست مجرد فكرة و تفرض تطابقاً بين الاهتمامات البيئية والاجتماعية Adebayo et al, (3: 2021) ، ويمكن تحقيق الأداء المنظمي المستدام من خلال التعلم والتطوير وكذلك الإدارة المهنية للموظفين. وهذا يشير إلى أن النموذج المقترح هو خطوة إلى الأمام في فهم أفضل للأداء التنظيمي المستدام.. والالتزام العالي بممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرات عميقة الجذور على إنتاجية الموظفين في العمل نحو الأداء المنظمي المستدام. وعلاوة على ذلك يعزز إبداع الموظف والذي يمكن أن يساعد المنظمة بعد ذلك على تحسين بناءً على هذه الأفكار وممارسات إدارة الموارد البشرية وإجراءات التشغيل القياسية سلت عدد كبير من باحثي إدارة الموارد البشرية الضوء على العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين ، وتطوير الموظفين ، وإدارة الأداء ، والتعويضات والمزايا) والإجراء المعياري القياسي . ومن خلال ما تقدم يعرض الجدول (2) بعض التعاريف حول الأداء المنظمي المستدام وكما يأتي:



**الجدول (2) تعريف الاداء المنظمي المستدام**

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(Shehabat, 2020 :135).	بانه قدرة المنظمات على ارضاء جميع الاطراف ذات المصلحة والتمثلة في المساهمين والعمال والزبائن والحكومة وجمعيات حماية المستهلك والمدافعون عن البيئة، عن طريق ادماج كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي.
2	(Lu etal., 2020:7).	هو اداء حقيقي يوضح إذا كانت المنظمة تتحرك في الاتجاه الصحيح للمنظمة والاداء المنظمي المستدام مدمج ضمن استراتيجية المنظمة طويلة الجل ويفضلها المساهمين.
3	(Babel'ová, 2020:11).	هو استمرار المنظمات في ادائها العالي من خلال الاستفادة بكل ما تملكه من امكانيات مالية وبشرية ومادية تساعد على خلق خدمات ومنتجات فريدة تضمن للمنظمات استدامة .
4	(Cunningham, 2021:6)	هو ذلك الاداء الذي يوفق بين الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.
5	(Jayashree et al., 2021:74).	بأنها تلبية الاحتياجات الحالية للأفراد دون تضمين احتياجات الأجيال القادمة لتلبية احتياجاتهم الخاصة.
6	(Kovacova & Lăzăroiu, 2021:40)	بانه قدرة المنظمات على تعظيم قوتها والتغلب على نقاط ضعفها وتحييد تهديداتها من أجل الاستفادة من الفرص.
7	(Vijayvargy & Sahoo, 2021: 3)	قدرة المنظمة على تلبية رغبات أصحاب المصلحة دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجاتهم في المستقبل

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

مما يدل على أن هنالك جدلاً فكرياً لتحديد مفهوم موحد الاداء المنظمي المستدام ويتضح مما تقدم أن الاداء المنظمي المستدام تتمتع بعدد من الخصائص وهي وفق الآتي:

- الأداء التنظيمي المستدام هو مزيج من النتائج الإيجابية المالية وغير المالية طويلة الأجل.
- يمكن قياس الأداء التنظيمي المستدام بشكل أساسي من خلال انخفاض معدل دوران الموظفين ، وارتفاع أداء الشركة والأداء البيئي ، وانخفاض شكاوى الزبائن ، والنمو فوق المتوسط لفترة أطول (عادةً 5 سنوات).
- الأداء التنظيمي المستدام هو نتيجة الدعم التنظيمي الإيجابي ، والأداء الإيجابي للموظفين ، والصورة الإيجابية للمنظمة.
- يمكن للأداء التنظيمي المستدام (SOP) أن يميز منظمة عن منافسيها.

وعلى ضوء ما سبق ترى الدراسة الحالية أن مفهوم الاداء المنظمي المستدام بانه سعي المنظمة المتواصل لتحقيق الاهداف المستقبلية ورفاهية الموظفين مع المحافظة على الموارد البيئية المتنوعة.



## 2- ابعاد الاداء المنظمي المستدام

غالبًا ما يكون الحصول على مقياس دقيق للأداء المنظمي المستدام مشكلة دون الانتباه إلى التدابير غير المالية وغير الملموسة مثل السلامة البيئية والعدالة الاجتماعية فقد تطور قياس الأداء المنظمي المستدام بمرور الوقت من التدابير المالية القديمة والتي ركزت حصريًا على المساهمين إلى الأساليب القائمة على المساهمين بما في ذلك بطاقة النتائج المتوازنة المستدامة والثلاثي مدخل المحصلة النهائية أدت الأهمية المتزايدة لإرضاء جميع أصحاب المصلحة إلى تطوير الأداء المنظمي المستدام والخط السفلي الثلاثي كمقياس شاملة للأداء التنظيمي). ويشمل ستة قياسات للأداء المنظمي المستدام. وهي تشمل العمليات المالية والعمليات التجارية الداخلية والتعلم التنظيمي والسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية والتي يتم تصنيفها على نطاق واسع على أنها مقاييس للزدهار الاقتصادي والسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية Grigoroudis & Doumpos, (2021:85). وعلى ضوء ماسبق جاء الباحثين وبالتالي هناك مجموعة من أبعاد الاداء المنظمي المستدام التي لها آثاراً واسعة على المنظمات واستناداً إلى مفهوم الاداء المنظمي المستدام الذي تم استعراضه في الصفات السابقة فقد حدد الباحثين (السهلاني، عبد، 2019:24) حدد ثلاثة أبعاد لقياسه وهي وفق الآتي:

### أ- الابتكار التنظيمي Organizational Innovation :

لا يقل الابتكار التنظيمي أهمية عن التأثير في فهم إبداع الموظفين. ويرتبط الأداء المنظمي المستدام بشكل إيجابي بالابتكار. وعلى المستوى التنظيمي وترتبط الأداء المنظمي المستدام بشكل إيجابي بالابتكار التنظيمي (et al, 2018:5) ، ويعرف (Abbas et al, 2020:2) يشير عباس الى انه أصبحت القيم العملية للابتكار التنظيمي بصورة متزايدة حيث تم استبدال مخرجات العمل التقليدي بصور تدريجية بما يتناسب مع احتياجات العملاء ويحث ذلك من خلال زيادة الإدراك الفاعل لعملية إدارة المعرفة وفي الوقت الحالي اصبح الاطلاع وتقاسم إدارة المعرفة لاغنا عنه في عملية دعم الابتكار التنظيمي من اجل تحقيق الأداء المنظمي المستدام في المنظمه ، ان المناخ التنظيمي يعتبر عامل مهم للابداع فاذا شعر الموظف ان المناخ يشجع على الابداع فانه سوف يسعى لتوظيف الموارد التنظيمية باتجاه خلق الابتكار في النهج العملي ولا بد للقادة في هكذا ظروف من تعزيز طرق الابتكار داخل المنظمة من خلال خلق الالهام وزرع التحفيز الفكري داخل المنظمة وهذا يؤكد ارتباط الابتكار بالاداء المنظمي المستدام (Gumusluoglu & Ilsev, 2009:464).

كان يُنظر (Damanpour,1991) إلى الابتكار على أنه أحد العوامل الحاسمة لتحسين النمو الاقتصادي الوطني والقدرة التنافسية للمنظمات والمزايا المعيشية و تتضمن عملية الابتكار عمومًا ثلاث خطوات أساسية: البدء بفكرة أولية ثم اتخاذ قرار بتبني المفهوم و تنفيذ الاداء المنظمي المستدام يعتبر تطوير منتجات جديدة وتقنيات جديدة أي بمعنى بمثابة الابتكار لذلك تم اعتبار الابتكار في البداية كمصطلح تقني وهو مرادف للاختراع. ومع ذلك فقد توسع الأداء المنظمي المستدام ليشمل العديد من المجالات والميزات لا سيما في المجالات غير التكنولوجية والتي يستحق الابتكار الإداري مكانًا من بينها. (Sung & Kim, 2021:2) . وأن المدراء التنفيذيين والموظفين على مستوى العمل يبدؤون التحسينات اعتمادًا على الأداء المنظمي المستدام لذا



يمكن للمنظمات أن تتبنى الإلهام الناشئ عن طرفي التسلسل الهرمي التنظيمي و ينشأ الابتكار الإداري (MI) بالقرب من أعلى التسلسل الهرمي ويتدفق إلى أسفل بينما يظهر الابتكار التكنولوجي (TI) بالقرب من أسفل التسلسل الهرمي ويتدفق إلى أعلى . والابتكار التنظيمي هو عملية تحويل فكرة منتج أو عملية أو خدمة جديدة إلى حقيقة واقعة ومن ناحية أخرى ، وأن الابتكار التنظيمي يشير إلى عملية الانتقال إلى حالة تنظيمية مستقبلية أفضل من الحالة الحالية من أجل زيادة الأداء المنظمي المستدام. وبالإضافة إلى ذلك تم تحديد هدف الابتكار التنظيمي على أنه إيجاد طرق لتحسين الموارد والقدرات التي سيتم استخدامها لتحقيق الأداء المنظمي المستدام ويتشكل من خلال متطلبات المشروع ويتم فرضه بفعل عوامل بيئية مختلفة ويُنظر إليه على أنه وسيلة لتحسين الأداء المنظمي المستدام (Shafique et al., 2019:4).

يتم تطبيق ممارسات مختلفة لتعزيز الابتكار داخل المنظمة. لتحقيق من الدور الحاسم لمناخ نقل التعلم في تعزيز الابتكار في البناء. واختبرت العلاقات المحتملة بين العوامل الثقافية والتمويل لتبني مفاهيم جديدة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (Ameen et al., 2021:614) ، ولأن من المهم البحث حول كيف من الممكن تحقيق الابتكار فمن المهم الإشارة الى وجود شكلين من الابتكار على اقل تقدير هما(الابتكار الاستكشافي ، والابتكار الاستغلالي) حيث ان الابتكار الاستكشافي يهتم بتطوير منتجات وخدمات جديدة ، في حين ان الابتكار الاستغلالي يهتم باستخدام المعرفة والخدمات الحالية لتقديم خدمة جديدة بالمنظمة ، يدعم الابتكار الاستكشافي المنظمة على المدى الطويل اما الاخر يدعم المدى القريب وكذلك يميل الاستكشافي لاحداث ثورة في قاعدة المعرفة اما الاستغلالي فانه يعزز تنظيم المعرفة الحالية Chatterjee et al., (2020:10) ، أن رفاهية الموظف تلعب دوراً مهماً في الأداء المنظمي المستدام وخاصة من حيث الكفاءة وان المنظمة من اجل ان تكون قادرة على الابتكار وبالتالي الاستدامة لابد من دعم وتطوير استراتيجية الافراد والتي تدفع باتجاه رفاهية الموظف والمعاملة العادلة وهذا تطبيق لمنظور المكاسب المتبادلة Rowland & Hall, (2013:199).

ومن وجهه نظر الباحث يعرف الابتكار التنظيمي بانه توليد مجموعة من الافكار حول طرائق وممارسات العمل المختلفة التي تتصف بالأصالة والحدثة من جهة وملائمة المنظمة ومنفعتها من جهة اخرى.

#### ب- البراعة التنظيمية :

يعود تاريخ الأبحاث التي تناولت البراعة التنظيمية إلى أول من استخدم كلمة "البراعة" في الأعمال التجارية كمنظور هيكلي لهذا المفهوم. واقترحها كهيكول تنظيمي مزدوج للمنظمات التي تتطلع إلى الابتكار. فتتكون من قسمين: -

**القسم الأول:** هو بدء أو تطوير الأنشطة الإبداعية التي تعني اكتشاف الإبداع.

**القسم الثاني:** هو تنفيذ أو نشر أنشطة إبداعية مما يعني الحصول على فوائد الابتكار. وأوضح "البراعة" كمفهوم متسلسل تستخدمه المنظمات لاكتشاف أو إساءة الاستخدام في نفس الوقت ولكن على فترات طويلة بين الطريقتين. و البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمة على اكتشاف مواردها الداخلية والخارجية في نفس الوقت لتلبية



احتياجات العمل اليومية ، وكذلك التكيف مع تغيرات الأسواق المستقبلية ، وتتضمن البراعة التنظيمية ثلاثة ابعاد  
ومن اهمها ( Al-Zalemy et al ., 2019:17) :-

#### ❖ البراعة المتسلسلة:

ومعناها ان المنظمات تتطور من خلال الاداء المنظمي المستدام والتعديلات المتسلسلة مع التحولات البيئية من خلال إعادة تنظيم الهياكل والعمليات .حيث ان المنظمة الذكية يمكنها إعادة تنظيم هيكلها بسبب الاداء المنظمي المستدام، وفقاً لهذا التغيير يمكنها تطوير استراتيجياتها واداءها التي تمكنها من التكيف مع البيئة من أجل اكتشاف واستثمار الفرص البيئية لتتناسب مع متغيرات العمل. ويجب صياغة نظرية التوازن بين المنظمة والتغيرات البيئية من الضروري تحقيق التوازن بين الهياكل وإعادة تصميم عملياتها والبيئة من خلال عمليات متسلسلة وفقاً للوقت الذي تكون فيه المنظمة أكثر تميزاً وقدرة أكبر على التكيف مع الوقت و لديها والكثير من القدرة على تحقيق التنافسية المستدامة التي تتمتع بها (Savidan et al., 2017:24) .

#### ❖ البراعة الهيكلية:

لا يزال الجانب الهيكلي هو الجانب الأكثر انتشاراً للبراعة التنظيمية. يعتمد هذا المفهوم على التصميمات التنظيمية المنفصلة عن الأنشطة المترامنة مع فصل الهياكل الاستكشافية إلى وحدات مستقلة تتطلب القيادة والتنسيق للإدارة العليا في المنظمة. و البراعة الهيكلية هي وسيلة لتحقيق التوازن بين الاكتشاف والإساءة والتفضيل باستخدام وحدات تنظيمية فرعية منفصلة ولكنها متكاملة استراتيجياً مع الأنظمة والكفاءات والدوافع والعمليات والثقافات المختلفة تحقق البراعة الهيكلية من خلال تطوير بعض الآليات الهيكلية Al-Zalemy et al ., 2019:17) ، و من أجل التعامل مع المتطلبات التنافسية التي تواجه المنظمة لتحقيق التوافق والتكيف ويعتقد أن المنظمات تتابع عدة طرق في تحقيق التوازن بين اكتشاف الفرص وإساءة استخدامها من خلال اتباع أسلوب متكامل والتركيز على الكفاءات والأنظمة والدوافع والعمليات والبرامج الثقافية داخل المنظمة بدلاً من الخطط الاستراتيجية على المستوى الهيكلي التنظيمي والعمل على إنشاء مجموعة شاملة من القيم التي تركز على مفتاح البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على استثمار فرص جديدة من خلال الاكتشاف والإساءة في نفس الوقت ( Prasetyo, 2020:1) .

#### ❖ البراعة السياقية :

تشير البراعة السياقية في مجال الأعمال المتغيرة إلى أفضل طريقة لتحقيق البراعة من خلال بناء سياق وحدة الأعمال لتشجيع الافراد على المشاركة في كل من الاكتشاف والإساءة بدلاً من الفصل الهيكلي ويقال هذا النموذج من تكاليف التنسيق ويسهل التنظيم والتكيف ويجب أن تكون هناك إدارة من أجل إنشاء النظام الهيكلي المزدوج حيث من المتوقع أن يقوم القائد بإنشاء سياق لوحدة الأعمال في الأنظمة والعمليات. ومن المتوقع أن تحقق الإدارة الناجحة اداء المنظمي المستدام ضمن السياقات التنظيمية. و يعتقد أن البراعة السياقية هي القدرة على إنشاء التوافق والتكيف في نفس الوقت داخل وحدة العمل بأكملها بإنها أيضاً القدرة التي تمكن المنظمة من



تحقيق التوازن بين الاكتشاف وإساءة الاستخدام. ويتسم السياق التنظيمي بالتفاعل من خلال الدعم والانضباط والثقة (Aldalimy et al., 2019:6).

وإن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمات على مراقبة ومزامنة الابتكار الاستكشافي في وقت واحد ، ولا تساعد المنظمات فقط على التغلب على الجمود الهيكلي الناتج عن التركيز على الاستغلال ولكن أيضًا تساعد على تسريع الاستكشاف ويشير إلى التحدي الذي قد تواجهه المنظمة على المدى الطويل والذي يبدو ناجحًا وفقًا للزيادة الكبيرة الأخيرة في الحالات الاقتصادية غير المؤكدة حيث إن القدرة على التكيف مع التركيز على التحرك السريع نحو الفرص الجديدة وتعديلات الأسواق المتغيرة هي مسألة مهمة جدًا. وهذا يعني أن المنظمات الناجحة لا ينبغي أن تبحث فقط عن فرص جديدة بل يجب أن تكون أيضًا قادرة على إساءة استخدام قيم الأصول (الممتلكات) وتوفر هذه القدرة توافقًا كبيرًا مما يعني تمكين المنظمات من تحقيق التوازن بين الاكتشاف وإساءة الاستخدام لتحقيق تنافسية مستدامة تتواجد من خلالها البراعة التنظيمية. (Bharati et al., 2015:3)

وتعد البراعة التنظيمية من أهم الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين بالمنظمات. تعقيد وسرعة التغيير الذي تواجهه العديد من المنظمات يجب أن يطور المنتجات والأمر الذي يتطلب مهارة المنظمة (Oreilly & Tushman, 2011: 22). ويمكن تجسيد مفهوم الإبداع في مستوى الفريق من خلال قدرة أعضاء الفريق على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل في ضوء الرؤية المشتركة والثقة والدليل فيما بينهم ودمج أنشطتهم يأخذ في الاعتبار قدرة المنظمة على إدارة التطبيقات في نزاع مهم ومستمر (Markides & Chu, 2010: 5).

أوضح (Wulf, 2010: 2) أن البراعة التنظيمية هي نشاط استكشاف واستغلال وهو نشاط تعليمي جذري يتطلب من قادة المنظمات توزيع مواردهم بطريقة ناجحة ومستدامة. تساعد هذه الأنشطة في خلق التنوع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة وهذا يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات التنظيمية. بينما يرى (Shoo, 2010: 3) قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة. وبدأ الباحثين مؤخرًا في الوصف والاستغلال من خلال أنشطة متعامدة مع بعضها البعض ، بحيث يمكن للمنظمات اختيار المشاركة في مستويات عالية من كلا النشاطين في نفس الوقت. واستخدام الأنشطة التي تحقق البراعة وهذا السلوك يركز على العمليات ويقلل التكلفة والجودة لتحسين الأداء المنظمي المستدام. ولذلك تهدف المنظمات إلى الاستغلال إلى تحقيق أفضل براعة ممكنة من خلال التركيز على الإنتاج وخفض التكاليف وهناك فرص تظهر خارج استراتيجية المنظمة. ويعد تقييم الفرص خارج الإستراتيجية نشاطًا رئيسيًا للفرص التي قد تميل إلى هياكل السوق وتحديد الفرص لأنها تزيد من موارد المنظمة الإستراتيجية مع الأهداف وتتحرك نحو التوازن بين التوسع والتكامل الاستراتيجي (Al-Saidi et al, 2020:4).

ومن وجهة نظر الباحث يعرف البراعة التنظيمية بأنها قدرة أعضاء الفريق في إيجاد الحلول لإبداعية للمشاكل في ضوء ثقة متبادلة ورؤية مشتركة وتكامل أنشطتهم.



### ت- المرونة التنظيمية :

هي القدرة التنظيمية التي تمكن المنظمة من العمل في بيئة أكثر اضطراباً ويعرف المرونة التنظيمية (Hatun & Pettigrew, 2006:117) بأنها القدرة على الاستجابة للتغير مع الظروف البيئية. ومن ثم يمكننا القول بأن المرونة التنظيمية يمكن اعتبارها مهمة تصميم تنظيمي ومهمة إدارية. تشير مهمة التصميم التنظيمي إلى قدرة المنظمة على الاستجابة في الوقت المناسب للرد على تغييرات خارجية مفاجئة. ويركز هذا على قابلية التحكم أو قابلية التغيير في المنظمة والتي تعتمد غالباً على تهيئة الظروف المناسبة التي تعزز المرونة التنظيمية. وأما المهمة الإدارية فانها تشير إلى القدرات الإدارية التي تمكن المنظمات من الاستجابة للبيئة المضطربة. ويرى الباحثين ان المرونة التنظيمية من حيث سلسلة التوريد باعتبارها قدرة مدراء سلسلة التوريد على إعادة تكوين سلاسل التوريد الداخلية الخاصة بهم بسرعة وكفاءة للتكيف مع ظروف سوق العرض والطلب المتغيرة (Dubey et al., 2021:4).

ويرى (Vecchiato, 2015:2) إمكانات المنظمات تعتمد أولاً على المرونة التنظيمية لمواردها وقدرتها على تنسيق استخدام هذه الموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهم من ذلك يمكن للمنظمات توليد مزايا تنافسية مستدامة من خلال التحكم الفعال واستخدامها الفريد الذي لا يمكن الاستغناء عنه. وعادة ما تعتبر المرونة التنظيمية متغيراً مستقلاً للتنبؤ بفاعلية منظمة ما وتشير إلى درجة القدرة التنظيمية لإجراء تغييرات إيجابية والتكيف مع الاضطرابات البيئية. و يشبه المرونة مفهوم الرشاقة الذي يظهر متأخراً يعتبر بعض الباحثين أن المرونة التنظيمية هي مركز خفة الحركة بينما ترى دراسات أخرى أن المرونة هي امتداد للحركة المنظمات لغرض تطورها. وأن الأنواع الأخرى من المرونة ويمكن أيضاً اعتبارها قدرات فرعية أو كعوامل تمكين للرشاقة. ولذا تعتبر المرونة قدرة تشغيلية وفي حين أن المرونة هي قدرة إستراتيجية تمكن المنظمة من بناء رؤية استراتيجية طويلة المدى (Koçyiğit & Akkaya, 2020:111).

ويرى (Dubey et al., 2019:5) إن الوعي بالموقف وإدارة نقاط الضعف الرئيسية والقدرة على التكيف هي السمات الرئيسية الثلاث للمرونة التنظيمية . وتعد إدارة المرونة أمر حيوي للمنظمات للبقاء على قيد الحياة في بيئات السوق المضطربة و قد تؤثر السمات التنظيمية مثل الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة والقدرات التكنولوجية وقدرات سلسلة التوريد على المرونة التنظيمية للشركة. وعرف Yousaf & (Majid, 2018:6) المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استخدام الموارد بشكل فعال للاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التعلم المستمر في الوقت المناسب وبطريقة قابلة للعكس . و يمكن تقسيم المرونة التنظيمية إلى أربعة أبعاد: المرونة التشغيلية و المرونة المالية و المرونة الهيكلية والمرونة التكنولوجية. (Acharya, 2019:33).

ويرى (Ramos et al., 2021:6) من ضروري تعديل أبعاد هيكلية محددة للمرونة التنظيمية التي تتناسب مع أي نوع من المنظمات. وبالنسبة إلى في صناعة البناء ويمكن اعتبار التنظيم والهيكل والموارد والقيادة والمرونة التكنولوجية بشكل بديهي ابعاد ضرورية للمرونة التنظيمية. وتعد ثقافة الشركة أحد الأصول الاستراتيجية



وتبني الثقافة التنظيمية المثالية منظمة تعليمية تشجع وتعزز النمو التنظيمي فإن المرونة الثقافية تشجع الأفراد والمنظمات على التعلم والابتكار مما يخلق جواً مفتوحاً في إلى جانب ذلك فإن القدرة على الابتكار هي أحد مكونات قدرات المرونة وباختصار وتتضمن مقاييس قياس المرونة التنظيمية ستة أبعاد: المرونة الهيكلية (SF) ومرونة الموارد (RF) ومرونة القيادة (LF) والمرونة الثقافية (CF) والمرونة التكنولوجية (TF) والمرونة المبتكرة (IF) (Ni et al., 2021:5) وهي على وفق الآتي :-

- المرونة الهيكلية - قدرة المنظمة على إعادة الهيكلة .
- مرونة الموارد - القدرة على تحويل الموارد إلى استخدامات مفيدة مما يوفر حاجزاً للمنظمات للتكيف مع التغييرات في البيئات غير المؤكدة .
- مرونة القيادة - قدرة القيادة على لعب عدة أدوار مختلفة وأحياناً أدوار متقابلة لتلبية الطلب على وتيرة تنوع الأنشطة في سياقات مختلفة وقدرتهم على التكيف من خلال تعديل الأهداف مع أهدافهم الخاصة .
- المرونة الثقافية - القدرة على تعديل ثقافة المنظمة لتشكيل نموذج عقلي بمعنى تستحق وجود التعلم من أجل التكيف مع التغييرات البيئية والضمانات بشكل فعال.
- المرونة التكنولوجية - القدرة على تغيير القدرة التقنية بما يتماشى مع المتطلبات التنافسية .
- المرونة المبتكرة - القدرة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة للتكيف بسرعة لغرض تسويق الطلب وبتكلفة منخفضة . ومن وجهه نظر الباحث يعرف المرونة التنظيمية " بأنها الدرجة التي تتمتع بها المنظمة بمجموعة متنوعة من القدرات الإدارية وسرعة التنشيط بها لزيادة القدرة على التحكم في الإدارة وتحسين إمكانية التحكم.

### المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً: التأكد من مقياس البحث

#### 1- التحليل العاملي التوكيدي:

وللتعرف على الصدق البنائي للاستبانة وجودة الانموذج المستعمل للاستقصاء عن متغيري البحث، ومدى توافقها مع الجانب النظري وصولاً الى جودة الانموذج المختبر، فقد وظفت الباحث برنامج ( SMART PLS V.3.3) نظراً لكون العينة صغيرة (111) مشاهدة، ولا يمكن عندها استعمال برنامج (AMOS) لبناء الانموذج الهيكلي لمتغيري البحث.

وبحسب الشكل (3،4) ونتائج الجدول (14) فقد أدى التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التفسيري **التفويض الاجتماعي** لظهور جميع تشعبات فقراته (1-26) وفقاً لتسلسلها في الاستبانة يزيد عن (0.40)، وبمستوى معنوية (0.000) لجميع الفقرات بعد حذف الفقرتين (2 ، 20) نظراً لكون مستوى معنويتهما تزيدان عن (0.05)، بينما كانت الفقرات الأخرى تقل عن مستوى الدلالة (0.05)، فكانت قيمة مساهمة **التفويض**



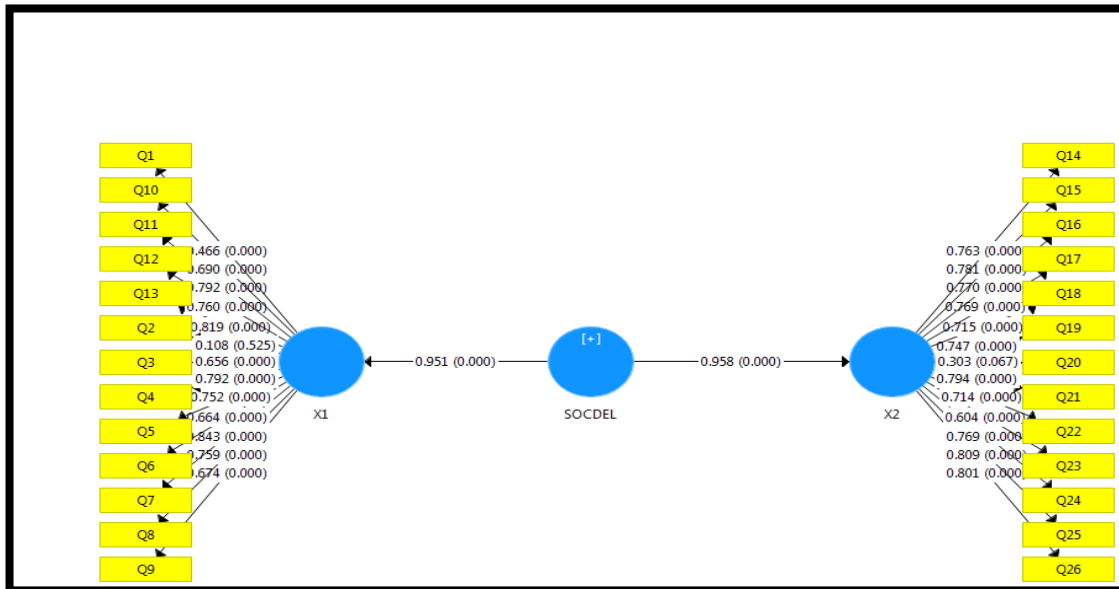
الاجتماعي الصادر من المدير (0.952) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحتسبة (115.267)، وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.917) ، فيما كانت قيمة مساهمة العمل المقصود لزملاء العمل (0.958) عند مستوى المعنوية (0.000) ، وبقيمة (T) المحسوبة (85.019) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.931)، وجميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمة (T) الجدولية (1.985) عند درجة الحرية (86) ، فيما كانت الموثوقية المركبة للأبعاد تزيد عن (0.70) ، ومتوسط التباين المفسر يزيد عن (0.50) ، ومعامل اتساق الأبعاد يزيد عن (0.70).

اما على مستوى المتغير المستجيب ، وبحسب الشكل (5) ونتائج الجدول (3) فقد أدى التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الرئيس الاداء المنظمي المستدام لظهور جميع تشبعات فقراتها اكبر من (0.40)، وبمستوى معنوية (0.000) لجميع الفقرات ، اذ كانت مقدار مساهمة الابتكار التنظيمي في الاداء المنظمي المستدام (0.925) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحتسبة (46.632) وبقيمة الفا كرونبيخ (0.847) ، فيما كانت قيمة مساهمة المرونة التنظيمية (0.944) عند مستوى المعنوية (0.000) ، وبقيمة (T) المحسوبة (70.701) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.885) ، فيما اسهم بعد البراعة التنظيمية (0.922) عند مستوى المعنوية (0.000) ، وبقيمة (T) المحسوبة (51.182) وبقيمة معامل الفا كرونبيخ (0.852) ، ، وجميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمة (T) الجدولية (1.984) عند درجة الحرية (110) ، فيما كانت الموثوقية المركبة للأبعاد الأربعة تزيد عن (0.70) ، ومتوسط التباين المفسر يزيد عن (0.50) ، ومعامل اتساق الأبعاد يزيد عن (0.70).

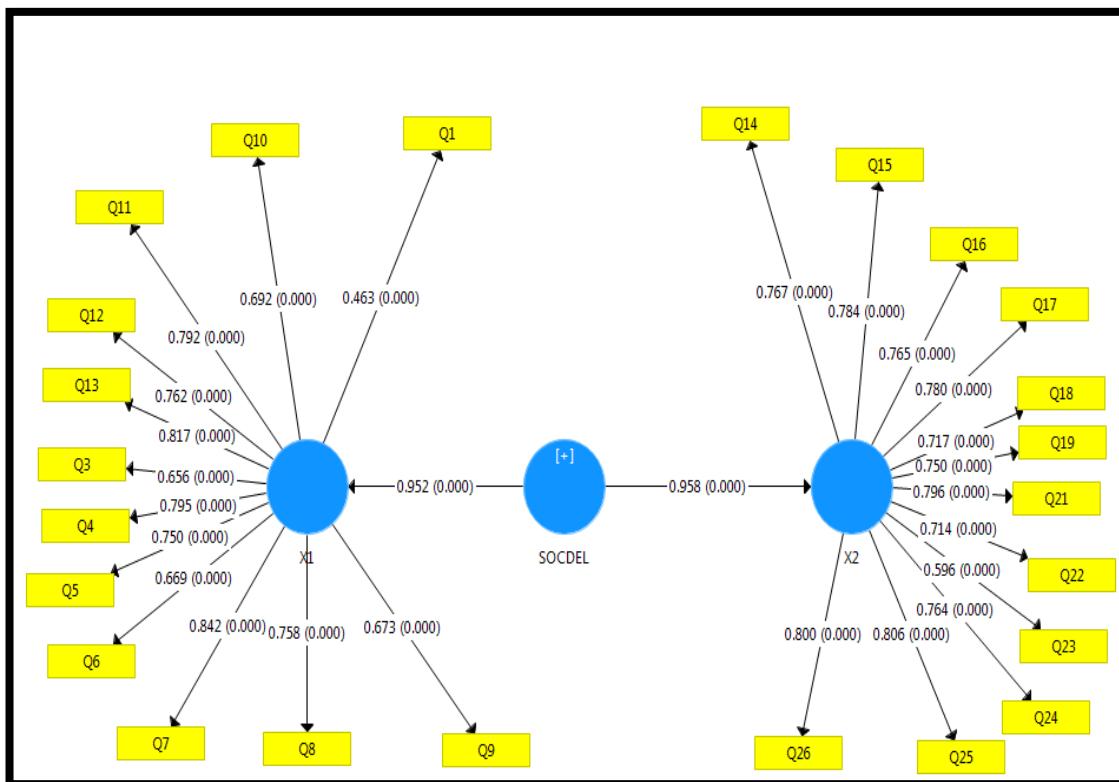
**الجدول (3) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغيري البحث**

المؤشرات					المتغيرات	
Y3	Y2	Y1	X2	X1		
0.922	0.944	0.925	0.958	0.952	التشبع	
0.018	0.013	0.020	0.011	0.008	الانحراف المعياري	
51.182	70.701	46.632	85.019	115.267	قيمة T	
<0.001					الدلالة	
0.852	0.885	0.847	0.931	0.917	معامل الفا كرونبيخ	
0.900	0.922	0.898	0.941	0.930	الموثوقية المركبة	
0.693	0.748	0.688	0.570	0.531	متوسط التباين المفسر	
0.857	0.892	0.853	0.935	0.924	معامل الاتساق	
SRMR	D_ULS	D_G	X <sup>2</sup>	NFI	VIF	مؤشرات الانموذج
0.118	8.24	16.422	1094.04	0.719	1.438-3.004	
0.111	2.09	3.669	225.331	0.752	1.544-3.348	

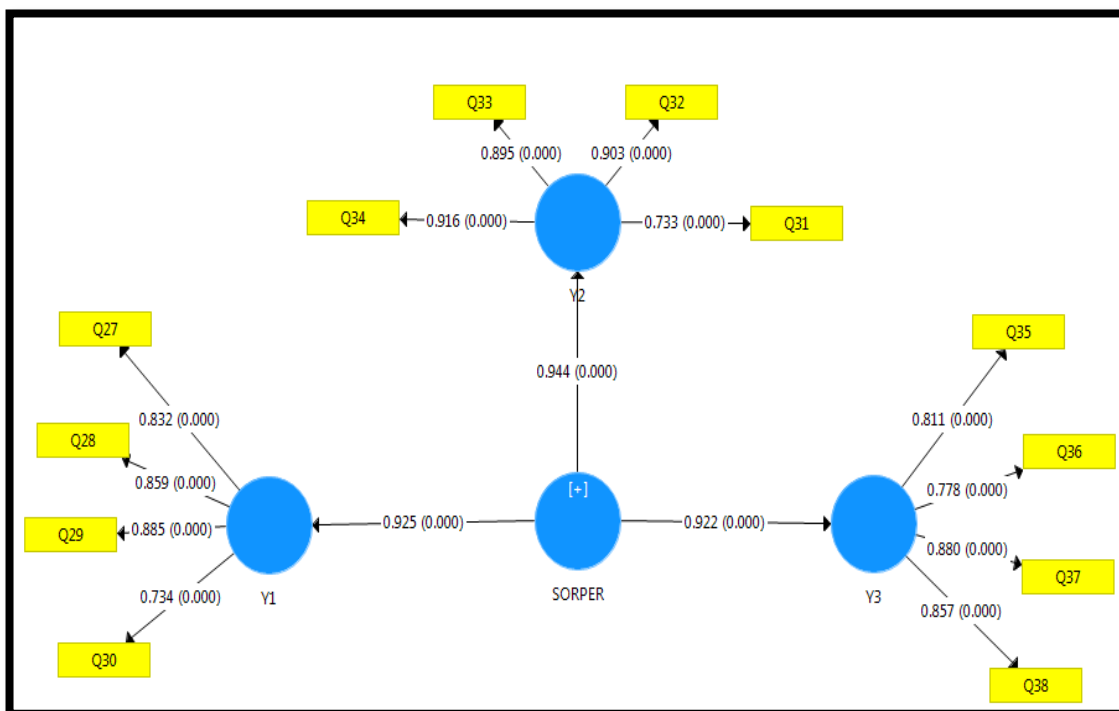
المصدر: مخرجات برنامج (SMART PLS V3.3)



الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات التقويض الاجتماعي



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات التقويض الاجتماعي بعد الحذف



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الاداء المنظمي المستدام

## 2- صدق وثبات الاستبانة بأسلوب (الفا كرونبيخ والتجزئة النصفية):

يعد الصدق أسلوب احصائي يشير الى قدرة الاستبانة على قياس الظاهرة المبحوثة ، فضلاً عن تحديد صلاحيتها للهدف الواجب بحثه في منظمة ما او في بيئة محددة، فهي من الامور المهمة واللازمة لإظهار نتائجها على اتم وجه، ولاختبار صدق الاستبانة المستعملة في البحث والبالغ عدد فقراتها (36) فقرة بعد حذف فقرتين من قبل التحليل العاملي التوكيدي، تمثل متغيرات البحث الرئيسية (التقويض الاجتماعي) بأبعاده الاربع (التقويض الاجتماعي الصادر من المدير، العمل المقصود لزملاء العمل) وعبر (24) فقرة ، فيما تمثل المتغير التابع (بالاداء المنظمي المستدام) عبر ابعاده (الابتكار التنظيمي، البراعة التنظيمية، المرونة التنظيمية) عبر (12) فقرة، فكانت نتائج الاختبارات بحسب الاتي:

أ. الصدق باستعمال معامل الثبات: لجأ الباحث الى معامل الثبات (Alpha-Cronbach) وتمكن من ايجاده، بقيمة (0.862) للاستبانة اجمالاً، اذ يؤشر لاتساق فقرات الاستبانة (36)، ونتائجها ودرجة الثقة التي يكون فيها المقياس حرا من الخطأ والحصول على النتائج نفسها عند اعادة استعماله لمرات متعددة وبمدد مختلفة وبنفس درجة الثقة، فدللت النتائج على ان المقياس متسق داخليا وبشكل جيد. اما على مستوى المتغيرات، فحاز (التقويض الاجتماعي) ولجميع فقراتها (24) على معامل ثبات (0.852)، بينما حصل (الاداء المنظمي المستدام) على معامل ثبات (0.942) وعبر فقراته (12) ، وعند استعمال اختبار التجزئة النصفية للتعرف على ترابط جزئها الفردي والزوجي، كانت قيمة ارتباطهما (0.680) قوي ، وكان معامل الثبات للنصف الأول (0.768) وعبر (18) فقرة، بينما كان معامل ثبات النصف الثاني (0.775) ومن خلال (18) فقرة، وقد خلص



تحليل الاستبانة عبر معامل سبيرمان براون (0.809)، ومعامل جوتمان للتجزئة النصفية (0.807) الى ثباتها وإمكانية اعتمادها، وكما موضح بنتائج الجدول (4).

الجدول (4) قياس الصدق ومعامل الثبات لاستبانة البحث (n= 111)

المتغير	الرمز	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (a)
التقويض الاجتماعي	SOUNM	24	0.852
الاداء المنظمي المستدام	SORPER	12	0.942
ثبات الاستبانة العام			0.862
معامل سبيرمان براون			0.809
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.807
معامل ارتباط نصف الاستبانة			0.680
معامل التجزئة النصفية	الفردية (18)	الزوجية (18)	
	0.768	0.775	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

### ثانياً: علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (التقويض الاجتماعي، والاداء المنظمي المستدام)

يهدف المبحث الحالي الى اثبات صحة فرضيتي البحث الرئيسة الأولى والثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة، من خلال معامل الارتباط والتأثير وفقاً لمستوى المعنوية وقوة العلاقة التي تربط بين متغيراتها، فمن استعمال معامل الارتباط بيرسون، لدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والمتمثلة بـ (التقويض الاجتماعي والاداء المنظمي المستدام) والابعاد الفرعية لها في دائرة صحة النجف، ولعينة مقدارها (111) مشاهدة من افرادها ، ولقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهما اعتمدت الباحثة معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، اذ يمكن عدّ العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع بين (0.30 <-> 0)، وعدّها متوسطة عند ظهورها بين (0.30- > 0.50)، اما عندما تكون قيمتها أكبر من (0.50) فتعدّ العلاقة جيدة الى قوية بين المتغيرات (Cohen 1988:14) :

الجدول (5) معامل الارتباط واتجاهه وتفسيره

الارتباط الطردي	لا يوجد ارتباط	الارتباط العكسي
0 <-> 1+	0	0 <-> 1-
من الضعيفة الى القوية	عدم وجود علاقة	من الضعيفة الى القوية



فضلاً عن التحقق من فرضية التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية (التقويض الاجتماعي وابعاده) بصفته متغير تفسيري، في الإداء المنظمي المستدام كمتغير متأثر، باستعمال الأساليب والطرائق الاحصائية والمتمثلة بـ (Simple Regression Analysis) تحليل الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد ( Multi Regression Analysis) لعلاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية، وعبر الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها للتنبؤ بقيمة الاداء المنظمي المستدام وبحسب المعادلة الانحدار الآتية:

$$Y=a + \beta (xi)+.....+ e$$

$$Y=a + \beta_1 (xi_1)+ \beta_2 (xi_2)+ .... e$$

أ. تمثل (a) قيمة الثابت (Constant)، ويمثل قيمة المتغير التابع الاداء المنظمي المستدام عندما تكون قيمة المتغير المستقل (التقويض الاجتماعي) تساوي صفراً.  
ب. وتدل قيمة الميل (β) على ان الانحراف في المتغير المستقل (التقويض الاجتماعي) بشكل منفرد بمقدار واحد ستزيد من قيمة المتغير التابع الاداء المنظمي المستدام بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير التابع في قيمة الارتباط.

وقد اجري تقدير القيم ومؤشراتها الاحصائية وفقاً لآراء عينة البحث (111) مشاهدة من قيادات الوزارة، واعتمد البحث معادلة الانحدار البسيط والمتعدد عند مستوى المعنوية (Sig= 0.005)، وبقيمة (T) الجدولية (T=1.984) وقيمة (F) الجدولية (3.936) وبدرجة حرية (110)، لقبول او رفض الفرضيات وكما موضح.

**1- الفرضية الرئيسية الأولى والمعنية بأثبات علاقة الارتباط بين التقويض الاجتماعي والاداء المنظمي المستدام في دائرة صحة النجف اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:**

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على (يرتبط التقويض الاجتماعي وابعاده مع الاداء المنظمي المستدام وابعاده ارتباطاً معنوياً)، فيما تمثلت نتائج الفرضيات الفرعية بمخرجات الجدول (14) الآتي:

أ- يرتبط التقويض الاجتماعي الصادر من المدير المباشر ارتباطاً معنوياً مع الاداء المنظمي المستدام وابعاده.

ب- يرتبط التقويض الاجتماعي الصادر من عمل مقصود لزملاء العمل ارتباطاً معنوياً مع الاداء المنظمي المستدام وابعاده

(1-1) : التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: **يرتبط التقويض الاجتماعي الصادر من المدير المباشر ارتباطاً**

**معنوياً مع الاداء المنظمي المستدام وابعاده**

من مراجعة الباحث لنتائج تحليل معامل الارتباط الخطي البسيط بطريقة (Pearson) عبر برنامج ( SPSS V.28) والمعني باختبار علاقة التقويض الاجتماعي الصادر من المدير المباشر مع الاداء المنظمي المستدام



أجمالاً وعلى مستوى ابعاده (الابتكار التنظيمي، البراعة التنظيمية، المرونة التنظيمية) والمتمثلة بتوقع وجود أربع علاقات ارتباط:

اذ تبين وجود علاقة ارتباط عكسية حققها التقويض الاجتماعي الصادر من المدير المباشر مع الاداء **المنظمي المستدام** مقدارها ( $-0.743^{**}$ ) قوية عند مستوى الدلالة (0.000) ، وهي تقل عن مستوى الدلالة (0.05) ، اذ تستطيع قيادات الوزارة من الاهتمام بالأداء المنظمي المستدام عندما تحرص على خفض حالات التقويض الاجتماعي الصادر من المدير بشكل مباشر ، فيما تبين وجود علاقة ارتباط عكسية مقدارها (-)  $0.693^{**}$  قوية للتقويض الاجتماعي الصادر من المدير المباشر عند مستوى الدلالة (0.000) مع المرونة التنظيمية ، أي كلما حاولت المديرية من الاهتمام بالمرونة فعليها ان تحد من التقويض الاجتماعي الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه بشكل مباشر ، فضلاً عن تحقيق التقويض الاجتماعي علاقة عكسية مع البراعة التنظيمية ( $-0.660^{**}$ ) علاقة ارتباط معنوية سلبية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) لتشير لأي زيادة تصرف يلجأ اليه المدير للتقويض الاجتماعي فمن شأنه ان يسهم بقوة في اضعاف البراعة التنظيمية لمديرية صحة النجف ، وتحقيق التقويض الاجتماعي علاقة عكسية مع الابتكار التنظيمي ( $-0.518^{**}$ ) علاقة ارتباط سلبية معنوية قوية عند مستوى الدلالة (0.000) ، وكما موضح بنتائج الجدول (14)، ابدت دائرة صحة النجف من استثمارها السلبى لتقويض الاجتماعي الصادر من المدير في اضعاف مستوى الاداء المنظمي المستدام بشكل قوي ، وابعاده الابتكار التنظيمي، المرونة التنظيمية والبراعة التنظيمية وبحسب مقدار معامل الارتباط بينهما ، لتتحقق اربع علاقات سلبية عكسية ، اذ تسمح هذه النتائج **يقبول** الباحث للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط التقويض الاجتماعي الصادر من المدير ارتباطاً معنوياً مع الاداء المنظمي المستدام وابعاده).

(2-1) : التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: **يرتبط التقويض الاجتماعي المقصود الصادر من زملاء العمل**

### **ارتباطاً معنوياً مع الاداء المنظمي المستدام وابعاده**

من مراجعة الباحث لنتائج تحليل معامل الارتباط الخطي البسيط بطريقة (Pearson) عبر برنامج ( SPSS 7.28) والمعني باختبار علاقة التقويض الاجتماعي الصادر من زملاء العمل مع الاداء المنظمي المستدام أجمالاً وعلى مستوى ابعاده (الابتكار التنظيمي، البراعة التنظيمية، المرونة التنظيمية) والمتمثلة بتوقع وجود أربع علاقات ارتباط:

لم يجد الباحث أي علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد المستقل التقويض الاجتماعي المقصود والصادر من زملاء العمل والأداء التنظيمي المستدام او احد ابعاده الثلاث ، اذ كانت مستوى معنوية المعامل تزيد عن مستوى الدلالة (0.05) ، اذ تبين عند شروع دائرة صحة النجف بأدائها التنظيمي المستدام او احد ابعادها الثلاث (الابتكار التنظيمي، المرونة التنظيمية، البراعة التنظيمية) فأن ذلك الاهتمام سيكون بمعزل عن أي سلوك سلبى يؤدي افرادها اتجاه زملائهم ، وان الواقع التنظيمي للأداء لا يتأثر بتلك السلوكيات نظراً لمحدوديتها ، فضلاً عن عدم رسميتها ، اذ تسمح هذه النتائج **يرفض** الباحث للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط العمل المقصود لزملاء العمل ارتباطاً معنوياً مع الاداء المنظمي المستدام وابعاده).



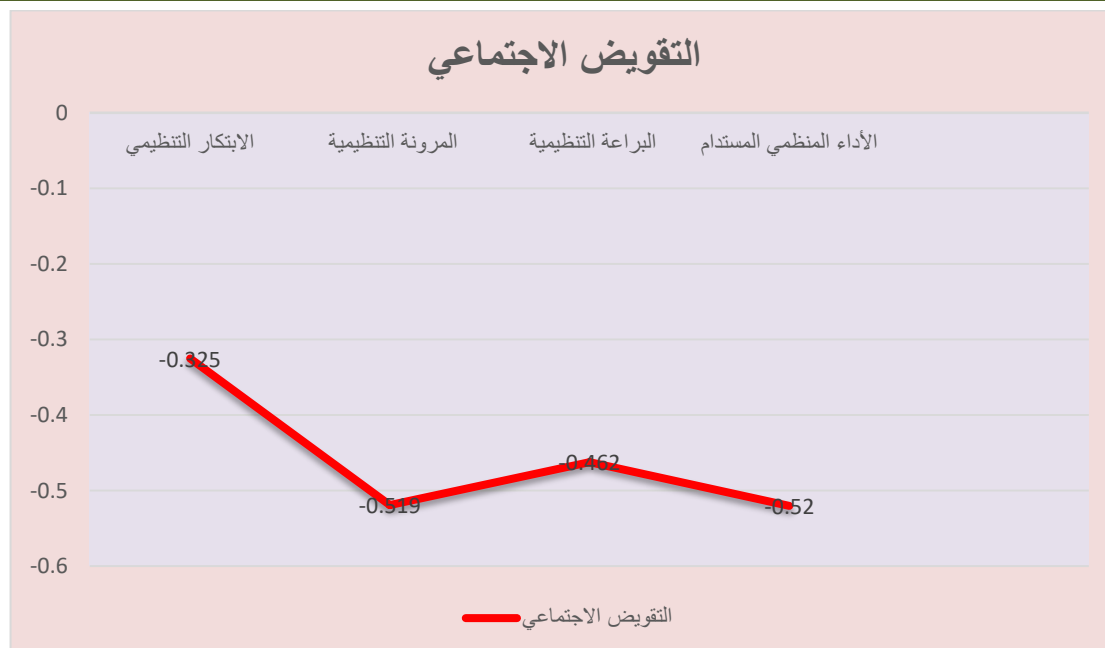
اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: ومن نتائج الجدول (3) والمعني باختبار الارتباط الخطي البسيط بين المتغير المستقل الرئيس التقويض الاجتماعي والاداء المنظمي المستدام اجمالاً وعلى مستوى ابعاده (الابتكار التنظيمي، البراعة التنظيمية، المرونة التنظيمية) والتي يتوقع ظهور اربعة علاقات:

تبين وجود علاقة ارتباط بين التقويض الاجتماعي مع الاداء المنظمي المستدام اجمالاً مقدارها  $(-0.520^{**})$  معنوية سلبية قوية عند مستوى الدلالة  $(0.000)$  ، أي ان أي زيادة اهتمام تجريه المديرية بالتقويض الاجتماعي وحدة واحدة، فمن شأنه ان يضعف اهتمامها بالأداء المنظمي المستدام بنسبة  $(52\%)$ ، بينما كانت علاقة التقويض الاجتماعي مع المرونة التنظيمية  $(-0.519^{**})$  معنوية سلبية قوية عند مستوى الدلالة  $(0.000)$ ، وتشير الى أي اهتمام توليه المديرية بالتقويض الاجتماعي فإنه سيضعف من اهتمامها بالمرونة التنظيمية بنسبة  $(51.9\%)$ ، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط عكسية سلبية الاتجاه  $(-0.462^{**})$  معنوية متوسط القوة مع البراعة التنظيمية عند مستوى الدلالة  $(0.000)$  ، ومع الابتكار التنظيمي بعلاقة ارتباط عكسية سلبية الاتجاه  $(-0.325^{**})$  معنوية متوسطة القوة عند مستوى الدلالة  $(0.000)$  ، فجميع هذه العلاقات تقل عن مستوى الدلالة  $(0.05)$  ، مما يؤكد وجود اربعة علاقات ارتباط تستطيع من خلالها دائرة صحة النجف ان تقلل من اهتمامها بالأداء المنظمي المستدام والابتكار التنظيمي ، والمرونة التنظيمية ، والبراعة التنظيمية ، اذ تسمح هذه النتائج بقبول الباحث للفرضية الرئيسية الأولى (يرتبط التقويض الاجتماعي مع الاداء المنظمي المستدام وابعاده ارتباطاً معنوياً).

**الجدول (6) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (n=111)**

عدد العلاقات	الاداء المنظمي المستدام	البراعة التنظيمية	المرونة التنظيمية	الابتكار التنظيمي	الابعاد
4	$-0.743^{**}$	$-0.660^{**}$	$-0.693^{**}$	$-0.518^{**}$	R التقويض الاجتماعي الصادر من المدير
	0.000	0.000	0.000	0.000	p
0	0.115	0.102	0.058	0.134	R العمل المقصود لزملاء العمل
	0.231	0.288	0.547	0.160	p
4	$-0.520^{**}$	$-0.462^{**}$	$-0.519^{**}$	$-0.325^{**}$	R التقويض الاجتماعي
	0.000	0.000	0.000	0.000	p

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed), \* Correlation is Significant at the 0.05 Level (2-tailed)



الشكل (5) علاقة ارتباط التقويض الاجتماعي وابعاده مع الاداء المنظمي المستدام

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمعنية بأثبات علاقة تأثير التقويض الاجتماعي في الاداء المنظمي المستدام لدائرة صحة النجف اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:

ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التقويض الاجتماعي وابعاده تأثيراً معنوياً في الاداء المنظمي المستدام)، ولغرض التحقق من صحة الفرضية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط عبر برنامج ( SPSS V.28)، وبحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، وبحسب نتائج الجدول (7) وكالاتي:

الجدول (7) تأثير التقويض الاجتماعي وابعادها في الاداء المنظمي المستدام

المعتمد	اتجاه التأثير	المستقل	التأثير $\beta$	التحديد $R^2$	الخطأ المعياري	اختبار T	المعنوية	الثابت	اختبار F
الابتكار التنظيمي	←---	تقويض المدير	-0.663	0.274	0.107	6.177	0.000	3.689	20.421
	←---	تقويض الزملاء	0.117		0.125	0.930	0.355		
المرونة التنظيمية	←---	تقويض المدير	-1.002	0.481	0.101	9.962	0.000	2.087	49.965
	←---	تقويض الزملاء	-0.035		0.118	0.297	0.767		
البراعة التنظيمية	←---	تقويض المدير	-0.914	0.436	0.101	9.036	0.000	3.728	41.804
	←--	تقويض الزملاء	0.045		0.118	0.337	0.706		
الأداء المنظمي المستدام	←--	تقويض المدير	-0.860	0.553	0.075	11.426	0.000	3.501	66.865
	←--	تقويض الزملاء	0.042		0.088	0.480	0.632		

المصدر: مخرجات (برنامج SPSS V.28)

من اطلاع الباحث على نتائج الجدول (7):



**(1-1) : الفرضية الفرعية الأولى (يؤثر التقويض الاجتماعي في الابتكار التنظيمي تأثيراً معنوياً).**

يتضح ان قيمة معامل التفسير (0.274) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (20.421) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.936) بدرجة حرية (110)، فيما كانت نسبة تأثير التقويض الاجتماعي الصادر من المدير في الابتكار التنظيمي (-66.3%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (6.177) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (1.984) عند مستوى المعنوية (0.05)، فيما لم يظهر أي تأثير في الانموذج للتقويض الاجتماعي المقصود لزملاء العمل ، نتيجة لكون مستوى معنويته (0.355) وبقيمة (T) المحسوبة (0.930) وهي تقل عن قيمتها الجدولية ، اذ استطاع التقويض الاجتماعي من تفسير ما نسبته (27.4%) من التغيرات التي تطرأ على الابتكار التنظيمي في دائرة صحة النجف ، فيما تعزى النسبة المتبقية (72.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج الحالي ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التقويض الاجتماعي في الابتكار التنظيمي تأثيراً معنوياً).

**(2-1) : الفرضية الفرعية الثانية (يؤثر التقويض الاجتماعي في المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً).**

يتضح ان قيمة معامل التفسير (0.481) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (49.965) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.936) بدرجة حرية (110)، فيما كانت نسبة تأثير التقويض الاجتماعي الصادر من المدير في المرونة التنظيمية (-1.02%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (9.962) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (1.984) عند مستوى المعنوية (0.05)، فيما لم يظهر أي تأثير في الانموذج للتقويض الاجتماعي المقصود لزملاء العمل ، نتيجة لكون مستوى معنويته (0.767) وبقيمة (T) المحسوبة (0.297) وهي تقل عن قيمتها الجدولية ، اذ استطاع التقويض الاجتماعي من تفسير ما نسبته (48.1%) من التغيرات التي تطرأ على المرونة التنظيمي في دائرة صحة النجف ، فيما تعزى النسبة المتبقية (51.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج الحالي ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التقويض الاجتماعي في المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً).

**(3-1) : الفرضية الفرعية الثالثة (يؤثر التقويض الاجتماعي في البراعة التنظيمية تأثيراً معنوياً).**

يتضح ان قيمة معامل التفسير (0.436) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل عن مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (41.804) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.936) بدرجة حرية (110)، فيما كانت نسبة تأثير التقويض الاجتماعي الصادر من المدير في البراعة التنظيمية (-91.4%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (9.036) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (1.984) عند مستوى المعنوية (0.05)، فيما لم يظهر أي تأثير في الانموذج للتقويض الاجتماعي المقصود لزملاء العمل ، نتيجة لكون مستوى معنويته (0.706) وبقيمة (T) المحسوبة (0.337) وهي تقل عن قيمتها الجدولية ، اذ استطاع التقويض الاجتماعي من تفسير ما نسبته (43.6%) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية في دائرة صحة



النجف ، فيما تعزى النسبة المتبقية (56.4%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج الحالي ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التقويض الاجتماعي في البراعة التنظيمية تأثيراً معنوياً).

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تبين للباحث ان قيمة معامل التفسير (0.553) وبمستوى معنوية (0.000) وهي تقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة (F) المحسوبة (66.865) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.936)، فيما كانت نسبة تأثير التقويض الاجتماعي الصادر عن المدير المباشر في الاداء المنظمي المستدام (-86%) وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (11.426) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (1.984) عند مستوى المعنوية (0.05) وبدرجة حرية (110) فيما لم يظهر أي تأثير في الانموذج للتقويض الاجتماعي المقصود لزملاء العمل ، نتيجة لكون مستوى معنويته (0.632) وبقيمة (T) المحسوبة (0.480) وهي تقل عن قيمتها الجدولية ، اذ استطاع التقويض الاجتماعي من تفسير ما نسبته (55.3%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء المنظمي المستدام في دائرة صحة النجف ، فيما تعزى النسبة المتبقية (44.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانموذج الحالي ، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التقويض الاجتماعي في الاداء المنظمي المستدام تأثيراً معنوياً).

### المبحث الرابع

#### أولاً: الاستنتاجات المتمخضة عن الجانب التطبيقي للبحث:

1. اتضح اعتماد مديري صحة النجف على التقويض الاجتماعي بشكل محدود، الامر الذي أضعف توفر التقويض الاجتماعي اجمالاً، نتيجة للجوئهم الى التحدث عن بعض رؤوسهم بغيابهم، واللجوء الى نشر الشائعات عنهم في حدود ضيقة جداً.
2. ثبت لجوء زملاء العمل الى تقصد التقويض الاجتماعي بشكل ضعيف، وبما جعل التقويض الاجتماعي في دائرة صحة النجف يبدو محدوداً، على الرغم من لجوئهم الى تقليل من أهمية أفكار ومقترحات زملاء العمل، وعدم الدفاع عنهم عندما يتحدث الآخرون عنهم بسوء.
3. اعتمد دائرة صحة النجف على الابتكار التنظيمي بشكل رئيس في تعزيزها للأداء المنظمي المستدام، لاسيما وأنها تسعى الى تقديم الخطط والجدول الزمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة، ونقبل فرص التطوير الجديدة حتى وان لم تتطابق بشكل كامل مع سياسة العمل الحالية.
4. لجأت دائرة صحة النجف الى المرونة التنظيمية وبما يحسن من مستوى أدائها التنظيمي المستدام، اذ استطاعت تعديل إجراءاتها ضمن سياقات العمل عندما تواجه مشكلات طارئة واحداث مفاجئة، فضلاً عن استجابتها السريعة للحاجات المتجددة لأفرادها كما ونوعاً.
5. تبين اهتمام دائرة صحة النجف بالبراعة التنظيمية بشكل جيد، نتيجة لاهتمامها بالمقترحات وتبني الاساليب الجديدة لتحقيق أهدافها، والعمل على مراقبة كل ما يدور في بيئتها الخارجية.



6. اتضح امتلاك دائرة صحة النجف للتقويض الاجتماعي ، وان وجوده وممارسته قد اضعف من اهتمامها بالأداء التنظيمي المستدام ، لاسيما وان التقويض الاجتماعي الصادر من المديرين المباشرين قد اضعف المرونة التنظيمية، والبراعة التنظيمية والابتكار التنظيمي ، الا ان التقويض الاجتماعي المقصود الصادر من زملاء العمل لم يكن مؤثراً ، وهذا ما يعزوه الباحث الى وجود علاقات عمل غير رسمية قوية ، وشيوع الأداء السياقي وروح التعاون ، والصراع البناء

ثانياً : التوصيات المنبثقة عن الجانب العملي للبحث:

1. ضرورة ابتعاد المديرين عن التقويض الاجتماعي لما له من اثر سلبي في نفسية الموظفين من خلال الالتزام بالسلوكيات الاتية:

أ. عدم الحديث عن الاخرين بسوء خلف ظهورهم ومواجهتهم قدر المستطاع.

ب. إيصال الشعور للمرؤوسين بالمحبة والاحترام، وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة، فضلاً عن الحديث معهم بشكل ودي.

2. الابتعاد عن السلوكيات التي توجه لأذية زملاء العمل قدر المستطاع، لما لها من دور في تقويض المجتمع من خلال تبني السلوكيات الاتية:

أ. الاهتمام بأراء الزميل والإفادة مما يقدمه من أفكار، وعلى وجه الخصوص عندما تكون معلوماته دقيقة وشفافة.

ب. الابتعاد عن إهانة أي فرد من افراد المديرية مهما صغرت وظيفته، والعمل بجد دون هدر للوقت والمال والفرص.

ت. عدم انتقاد الاخرين امام الاخرين، والعمل على مصارحتهم عن اخطائهم بشكل ودي.

3. ينبغي الاهتمام الإضافي بالابتكار التنظيمي لما له من دور في تعزيز الأداء المنظمي المستدام من خلال الالتزام بالآليات الاتية:

أ. تجريب المفاهيم العلمية والإدارية ذات العلاقة بالممارسات الصحية.

ب. تبني الأفكار الإبداعية ومحاولة تنفيذها قدر المستطاع عندما تحين الفرصة ويتوفر المورد.

ت. تقديم الخطط والجدول والتوقيتات الزمنية المتعلقة بتنفيذ الأفكار الجديدة.

ث. تقبل الفرص التطويرية حتى وان لم تتوافق انياً مع سياستها الحالية.

4. ضرورة تحسين مستوى المرونة التنظيمية الحالية لما لها من دور في الارتقاء بمستوى الأداء المنظمي المستدام من خلال تبني الآليات الاتية:



- أ. الاستجابة السريعة والفورية للحاجات المتجددة للموظفين كماً ونوعاً.
- ب. تحسين قدرات المديرية على التكيف مع حاجات العمل المتغيرة باستمرار.
- ت. تطوير خدمات المديرية وبما يتلاءم مع حاجات العمل المتجددة.
- ث. تعديل إجراءات المديرية والتي تحد من روتين العمل.
5. على مديرية صحة النجف الاهتمام الإضافي ببراعتها التنظيمية وبما يحسن من أدائها التنظيمي من خلال تبني الآليات الآتية:
  - أ. رصد البيئة الخارجية ودراسة أحداثها من قبل وحدة متخصصة وتنقل توصياتها لبقية الأقسام بشكل دوري.
  - ب. التحسين المستمر لمستوى خدمات المديرية وبما يتلاءم وطموحات مراجعيها.
  - ت. تحسين مستوى أنظمة الاتصال وبما يسمح بتبادل المعلومات والبيانات بشكل سريع وعند الحاجة.
6. ضرورة اهتمام المديرية بأدائها المنظمي المستدام ، وذلك من خلال حدها من التقويض الاجتماعي ، كونه من العوامل ذات التأثير الواسع في مرونتها التنظيمية ، وبراعتها ، وقدرتها على الابتكار ، إذ لا بد من ابتعاد مديرها عن ممارسة سلوكيات التقويض الاجتماعي ، نظراً لكونه من أكثر الأمور تأثيراً في تقويض الأداء المستدام.

### المصادر:

1. السهلاني ، عباس مزعل و عبد ، ضرغام حسن ، (2019) ، تأثير القابليات الدينامية في تحقيق الاداء التنظيمي المستدام - دراسة تحليلية لآراء اساتذة جامعة الكوفة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (15) ، العدد (61) .
  2. العطوي ، عامر حسين علي و كريم ، جاسم محمد و السبتي ، يوسف موسى ، (2017) ، التقويض الاجتماعي ودوره في تفسير العلاقة بين الروابط السلبية والاداء الوظيفي ،مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (7) ، العدد (4) ، المثنى - العراق .
  3. العنزي ، سعد علي و العطوي ، عامر علي ، (2013) ، العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي دراسة تحليلية في كليات عينة البحث من الجامعات العراقية، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال ، ص(23).
1. Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: the impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12(6), 2407.



2. Acharya, S. (2019). Beyond learning outcomes: Impact of organizational flexibility on strategic performance measures of commercial e-learning providers. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 31-41.
3. Adebayo, O. P., Worlu, R. E., Moses, C. L., Ogunnaike, O. O., & Salau, O. P. (2021, February). An Organisational Diagnostic model for a Sustainable Organizational Performance. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 655, No. 1, p. 012026). IOP Publishing.
4. Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
5. Aldalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational Dexterity. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54(6).
6. Al-Saidi, M., Al-Ghanmi, A., & Jawad, I. M. (2020). Test the Reflections of the Human Resource Governance Model on Organizational dexterity Analytical study in the General Directorate for the Education of the Holy Governorate of Karbala. *Solid State Technology*, 63(6), 3803-3822.
7. Al-Zalemy, M. G. H., Al-Sherif, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity: Analytical study of the opinions of a sample of professors at Colleges of Karbala University. *International Review*, (3-4), 10-23.
8. Ameen, A., Alshamsi, S., Isaac, O., Gazem, N. A., & Mohammed, F. (2021). Impact of Inspirational Motivation on Organizational Innovation (Administrative Innovation, Process Innovation, and Product Innovation). In *Advances on Smart and Soft Computing* (pp. 613-623). Springer, Singapore.
9. Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual review of psychology*, 60, 717-741.
10. Bharati, P., Chaudhury, A., Du, K., & Agrawal, N. M. (2015, August). Enabling organizational ideation with cognitive dexterity using social media: an exploratory study. In *Proceedings of the Twenty-first Americas Conference on Information Systems* (Vol. 1).
11. Chatterjee, S., Moody, G., Lowry, P. B., Chakraborty, S., & Hardin, A. (2020). Information Technology and organizational innovation: Harmonious information technology affordance and courage-based actualization. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(1), 101596.
12. Crossley, C. D. (2009). Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 14-24.
13. Cunningham, E. (2021). Artificial Intelligence-based Decision-Making Algorithms, Sustainable Organizational Performance, and Automated



- Production Systems in Big Data-Driven Smart Urban Economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 9(1), 31-41.
14. Dommerholt, E., Soltanifar, M., & Bessant, J. (2021). Impact of sustainable innovation on organizational performance. In *Sustainable Innovation* (pp. 213-228). Routledge.
  15. Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. J. (2019). Big data analytics capability in supply chain agility: the moderating effect of organizational flexibility. *Management Decision*.
  16. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 59(1), 110-128.
  17. Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
  18. Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(1), 105-126.
  19. Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
  20. Duffy, M. K., Shaw, J. D., Scott, K. L., & Tepper, B. J. (2006). The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining behavior. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1066.
  21. Grigoroudis, E., & Doumpos, M. (2021). *Operational Research in Business and Economics*. Springer. كتاب
  22. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
  23. Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. *British journal of management*, 17(2), 115-137.
  24. Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499-519.
  25. Jayashree, S., Malarvizhi, C. A., & Reza, M. N. H. (2021). INDUSTRY 4.0– A PRECURSOR TOWARDS SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *RICES 2020-EXTENDED ABSTRACTS*, 75.
  26. Kovacova, M., & Lăzăroiu, G. (2021). Sustainable organizational performance, cyber-physical production networks, and deep learning-assisted smart process planning in Industry 4.0-based manufacturing systems. *Economics, Management and Financial Markets*, 16(3), 41-54.



27. Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139.
28. Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Rong, D., Ahmed, R. R., & Streimikis, J. (2020). Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organizational performance of SMEs industry. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122456.
29. Markides, Constantinos & Chu, Wenyi(2010) "Innovation through Organizational dexterity: How to Achieve the Ambidextrous Organization" London & Taiwan.
30. Nasrollahi, M. (2017). Social undermining: A model expansion of the employees' social undermining and determining its relationship with organizational agility. *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*, (29), 31-40.
31. O'Leary-Kelly, A. M., Duffy, M. K., & Griffin, R. W. (2000). Construct confusion in the study of antisocial work behavior. *Research in personnel and human resources management*, 18, 275-304.
32. Parrott, W. G. (2016). The benefits and threats from being envied in organizations. *RH, Smith, U., Merlone, MK Duffy, (Eds.), Envy at work and in organizations*, 455-474.
33. Prasetyo, Y. T. (2020, April). Factors Affecting Fine Dexterity: A Structural Equation Modeling Approach. In *Proceedings of the 2020 2nd International Conference on Management Science and Industrial Engineering* (pp. 304-308).
34. Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2021). Dynamic capabilities in the "new normal": a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*.
35. Reh, S., Tröster, C., & Van Quaquebeke, N. (2018). Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 399.
36. Reynolds, K. D. (2009). The effects of abusive supervision and social support on workplace aggression.
37. Rowland, C. A., & Hall, R. D. (2013). Perceived unfairness in appraisal: engagement and sustainable organizational performance. *EuroMed Journal of Business*.
38. Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2019). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*.
39. Shehabat, I. (2020, May). The role of knowledge management in organizational performance and gaining sustainable competitive



- advantage. In *Proceedings of the 2020 Asia Service Sciences and Software Engineering Conference* (pp. 133-139).
40. Shoo( 2010) " when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" China
  41. Shu, C. Y., & Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(1), 69-81.
  42. Sun, J., Li, W. D., Li, Y., Liden, R. C., Li, S., & Zhang, X. (2021). Unintended consequences of being proactive? Linking proactive personality to coworker envy, helping, and undermining, and the moderating role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 250.
  43. Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079.
  44. Taherpour, F., Rajaeepour, S., Siadat, A., & Kazemi, I. (2016). Analysis of Bilateral Effects between Social Undermining and Co-Creation among University Faculty Members. *International Education Studies*, 9(7), 135-144.
  45. Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*.
  46. Vijayvargy, L., & Sahoo, S. (2021, June). Assessment of Green Supply Chain Practices for Sustainable Organizational Performance for the Automotive Sector. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 795, No. 1, p. 012017). IOP Publishing.
  47. Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, W. H. (2010). *Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management: Which Better Predicts Success?* (Vol. 89). HHL Leipzig Graduate School of Management. كتاب
  48. Yousaf, Z., & Majid, A. (2018). Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter?. *Journal of Organizational Change Management*.