

صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية

(دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات)

الأستاذ الدكتور يوسف حجيم الطائي و الأستاذ المساعد الدكتور محمد جبار الصائغ والباحث قيصر علي هادي

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

عضو مجلس في برلمان

المستخلص

استند البحث الحالي على متغيرين يتفاعلان فيما بينهما ليشكلان الإطار الفكري لها وهي (الإستراتيجية المستدامة و المنظمة الذكية) . و انطلق البحث من مشكلة عبّر عنها بعدد من التساؤلات استهدف من خلال الإجابة عنها استجلاء الجوانب النظرية والعملية لهذه المتغيرات كونها من الموضوعات الحديثة التطبيق ، ومن ثم تشخيص هذه الجوانب الخاصة بالإستراتيجية المستدامة ودورها في بناء المنظمة الذكية في الشركة المبحوثة (زين العراق للاتصالات) و ذلك بسبب أهمية تطبيقها و اعتمادها في الشركة المبحوثة مما يحقق الهدف المطلوب في بناء منظمة ذكية، وتضمن جانباً تطبيقياً استند على فرضيتين رئيسة اختصت الأولى منها بتحليل وتشخيص علاقة الارتباط بين أبعاد الإستراتيجية المستدامة وإبعاد المنظمة الذكية ، في حين اختصت الفرضية الثانية بتحليل وتشخيص علاقة الأثر، وقد اختيرت شركة زين العراق للاتصالات كموقع لإجراء البحث ، وتبنى الباحث أسلوب العينة القصدية (العمدية) والتي شملت (87) من المدراء بأقسامهم المختلفة لكافة المستويات ، وقد نهج البحث منهج استطلاعي بالتحليل الشامل والعميق للمشكلة ، وقد توصل البحث إلى حقيقة وجود علاقات ارتباط وتأثير بين المتغيرات.

وتوصل البحث الي مجموعة من الاستنتاجات منها اهتمام الشركة المبحوثة بالإستراتيجية المستدامة ويكل عناصرها ساهم في تعزيز دور الشركة وجعلها من المنظمات الذكية) ، كما أوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام الشركات بعناصر الإستراتيجية المستدامة من خلال تعزيز الأهمية النسبية لتلك العناصر لان ذلك سيسهم وبشكل كبيرة في بلورة الشركة لعناصر المنظمة الذكية .

Abstract

This search is based on two varieties interact with each other to form the rational frame for them which is (sustainable strategies and the intelligent organization). The problem of this thesis commends with presenting some queries aimed to explain the theoretical and practical varieties by answering these queries, as a new subject to apply. Then this study diagnosed the special sides by the sustainable strategy and its role in building the intelligent organization in the company concerned (Zain Iraq communication company). This search performed in these company because of the importance of its application and dependence in order to achieve the goal required to build the intelligent organization. The search also included a practical side depending on major and minor theories. Some of these practical exercises specialized in diagnosing the connecting relation between the maintained technical dimensions and the dimensions of the intelligent organization, the other part of the study was specialized in the analysis and diagnosis of the trace relation, Zain al Iraq company had been chosen as a field of study. The researcher adopted the style of international sample which includes all the managers with all their different departments for all levels, the number of the distributed forms reached (87) out the study followed a survey methodology by the entire and deep analysis for the problem. The study reached a result that there is a connection and influence relation between the variables. On the other hand, a group of them were taken in consideration according to the conclusions, it will be of a help to the company concerned. It had been proved that the interest of the company in the strategy main tained study and its components will improve to string then the role of the company and make it one of the intelligent organization. One of the recommendations is that there is a necessity from the companies to be interested in the maintained strategy components by strengthens the latter importance for those components because this process will crystallize the company as a intelligent organization.

المقدمة

مع ظهور التغييرات الكبيرة التي اعتزت عالم الأعمال من ظهور العولمة والتسابق التكنولوجي والتي تطورت من وقت إلى آخر تزامننا معها ظهرت الاستدامة العالمية والتي كانت جزأ لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمات للحفاظ على قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال الكونية الديناميكية المتسارعة حيث اتجهت هذه المنظمات لفهم كيفية إدارة هذه المقومات التكنولوجية المعاصرة من ناحية الإستراتيجية المستدامة ، و يأتي في مقدمة هذه المقومات استخدام أساليب إستراتيجية ديناميكية شاملة ودائمة لها القدرة على التكيف وتؤسس على الحدود الطبيعية للعمل بالغة التكلم المعاصرة ألا وهي الإستراتيجية المستدامة وما رافقها من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية الكثير من المفاهيم الإدارية ، اضافةً عما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات من أسس ومبادئ ساهمة بشكل كبير في توطيد عمل هذه الإستراتيجية ، إذ أصبحت تشكل حجر الزاوية في تحقيق الميزة التنافسية وتحديداً في بيئة المنظمات السلعية والخدمية بقيادة نوع من الاستراتيجيات التي تمكن من توجه المنظمات نحو عصر المنافسة بالاستدامة وصولاً إلى بناء منظمة قادرة على أن تكيف كافة قابلياتها وإمكانياتها المعاصرة مع التغييرات الطبيعية والغير الطبيعية ، حتى تصل هذه المنظمات إلى حقيقة مفادها ألا وهي (عدم قدرة المنظمات في استمرار ديمومتها دون تحقيق التوازن البيئي - الاقتصادي - الاجتماعي) وذلك للحصول على الموارد الحالية ولكن دون المساس بمقدرات الأجيال القادمة) ، أن البحث الحالي جاء لتقديم معالجة فكرية ومفاهيمية شاملة لموضوع الإستراتيجية المستدامة في (شركة زين العراق للاتصالات) وهي المنظمة المبحوثة في البحث .

أولاً/ منهجية البحث

أ- مشكلة البحث

تم تأطير مشكلة البحث في إطار بعدين أولهما مفاهيمي إذ أثبت نتائج المراجعات النظرية للأدبيات أن المنظمات في عالم اليوم تواجه تحديات كبيرة من التكنولوجيا والعولمة ، وكيفية ترجمة هذه التحديات إلى فرص عمل مستقبلية الغاية منها الوصول إلى الاستدامة لتحقق لهذه المنظمات فرص الذكاء في أعمالها على اعتبار أن الإستراتيجية المستدامة هي أحد المواضيع الإدارية المعاصرة وبحاجة إلى المزيد من البحث والتأطير والأغناء على الصعيد النظري والمفاهيمي ، أما البعد الآخر فهو تطبيقي إذ أظهرت نتائج الدراسة المسحية الأولية (Pilot Study) التي أجراها الباحث في ميدان الدراسة فضلاً عن نتائج المقابلات غير المهيكلة لعينة من القيادات في مجتمع الدراسة إلى وجود تحديات حقيقية تواجه منظمات الأعمال في مجال قدرتها على أمتلاك وتنفيذ استراتيجيات مستدامة لبناء منظمات ذكية وفي إطار ما سبق فإن التساؤل الأساسي الذي تثيره دراستنا الحالية تمثل بـ (كيف تسهم الإستراتيجية المستدامة في بناء المنظمة الذكية ؟).

ب- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع حيث تعد الإستراتيجية المستدامة احد أهم المواضيع الإدارية الحديثة والتي يمكن أن تتكامل متغيراتها الفرعية لخلق منظمة ذكية، لذا أن من عوامل نجاح منظمات الأعمال هو امتلاكها لهذه الإستراتيجيات المخطط لها بكفاءة عالية من قبل المدراء الإستراتيجيين ، الذين يتمتعون باليقظة الإستراتيجية ولديهم رؤية مستقبلية ، وقد أشار mowforth (47:2009 & munt) إلى أن سبب فشل المنظمات هو ضعف البعد الفكري للإدارة من ناحية الاستدامة لكون هذا الموضوع من الموضوعات التي لديها القدرة على إيصال المنظمة إلى أن تكون مبدعة ورائدة ومن ثم منظمة ذكية ، واقتصرت على تعظيم الأرباح (المادية - الاجتماعية) على المدى القصير .

ج- أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها :

- 1- تحليل وتشخيص وقياس واقع الإستراتيجية المستدامة في منظمات الأعمال (شركة زين للاتصالات).
- 2- معرفة مدى أسهام الإستراتيجية المستدامة في تحقيق الالتزام الجماعي ووحدة الهدف للإفراد داخل المنظمة
- 3- تحليل وقياس دور الإستراتيجية المستدامة في بناء المنظمة الذكية في شركة الاتصالات.
- 4- التعرف على مدى المشاركة التي تتمخض عن الإستراتيجية المستدامة للجانب الرؤيوي لنظرة المنظمة للمستقبل البعيد ولتحقيق المواعمة والتطابق في عملياتها.

د- فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث وفق مشكلة وأهداف البحث وبصيغة الإثبات وكما يأتي:

H1 : فرضية الارتباط الرئيسية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الإستراتيجية المستدامة والمنظمة الذكية)

H2 : فرضية التأثير الرئيسية :

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد الإستراتيجية المستدامة والمنظمة الذكية).

هـ- المخطط الفرضي للبحث

و- عينة البحث

لما كان من الصعوبة في الكثير من الأحيان القيام بالبحث على جميع مفردات المجتمع الأصلي نظرا للصعوبات التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردة من مفردات المجتمع والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك، لذا يلجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، وقد اعتمدت العينة القصدية (العمدية) ، وقد بلغ مجتمع البحث (145) مديراً و أن عدد الاستمارات الموزعة لعينة الدراسة (100) استمارة أما عدد الاستمارات المستلمة (87) استمارة .

ز- تطوير أداة القياس واختبار الصدق والقياس

نظرا لقلّة البحوث التطبيقية في جانب (العلاقة بين الإستراتيجية المستدامة والمنظمة الذكية) فقد حاول الباحث بذل جهد كبير في تطوير أداة القياس وفق المعطيات النظرية والأجرائية وبما أتيح من بحوث ، واستخدم أداة القياس وفق مقياس (Likert) الخماسي (أتفق تماما = 5، أتفق = 4، محايد = 3، لأتفق = 2، لأتفق تماما = 1)، ويبين الجدول (1) مكونات أداة القياس والمصادر المعتمدة في تطويرها.

الجدول (1) مكونات أداة القياس والمصادر المعتمدة في تطويرها

ت	متغيرات الدراسة الرئيسية	الابعاد	المتغيرات الفرعية	عدد فقرات المقياس	المصادر المعتمدة	
1	الإستراتيجية المستدامة ss	الابتدائي	1	الإبداع والابتكار	5	(Ebner & Baumgartner, 2010)
			2	العمليات	5	(Jochem, 2012)
		البيئي	3	المواد والطاقة	5	(Walker & John, 2009)
			4	الجوانب البيئية للمجتمع	5	(Mitrabinda , 2010)
			5	الدوافع والحوافز	5	(Galbreath , 2009)
		الاجتماعي	6	تطوير رأس المال البشري	5	(Hitchcock & Willard: 2009)
			7	السلوك الأخلاقي	5	(Fighter , 2005)
2	المنظمة الذكية io		1	الرؤية الإستراتيجية	5	(Marjani, 2012)
			2	المصير المشترك	5	(Schwaninger ,2001)
			3	الرغبة في التغيير	5	(Albrecht, 2002)
			4	الالتزام الجماعي	5	(Ercetin ,2007)
			5	الانتظام والتوافق	5	(Gonyea, 2009)
			6	تطوير المعرفة	5	(Bakhshian & hamidi , 2011)
			7	ضغوط الأداء	5	(Filos & Banahan, 2000)
				70	(Brătianu et al , 2010)	
			المجموع			

ثانياً- الإستراتيجية المستدامة

1- مفهوم الإستراتيجية المستدامة

لقد ذكر (Landrum & Edwards, 2009: 23) أن الإستراتيجية المستدامة التي تتبعها المنظمات تركز على الحد من التأثيرات البيئية الضارة والتركيز على الأعمال الخضراء والمستخدم في صناعة السياحة أي تم التركيز فقط على الجانب البيئي أما في الأعمال المستدامة فقد تم التركيز على الإبعاد الأساسية التالية (البيئية- الاجتماعية- الاقتصادية) ويسمى (خط الأساس الثلاثي) وهنا عدّ البعد البيئي أساساً في العمل والذي يمكن اتخاذه كخطوة أولى نحو تحقيق الاستدامة مع تطوير العمليات والممارسات الإدارية التي تكون ملائمة للبيئة (الصديقة للبيئة) (Hitchcock & Willard, 2009:72) .

أما من ناحية السلوك في المواقف حيث يرى (Bramwell & Alletorp, 2001:95) أنها يجب أن تكون متصلة بالسلوك والأفعال ونلاحظ المواقف من قبل مديري الأعمال نحو الاستدامة والمسؤولية نحو تحقيق التنمية المستدامة تخضع لتحقيقات مستمرة من قبل الباحثين حتى الآن. وأشار (Jones, 2007:3) أن الاستدامة مفهوم متكامل بين البيئة والإرباح والمجتمع حيث يمكن إلى الإدارة العليا توظيف هذه الإبعاد رغم أنها منفصلة من الناحية التاريخية عن بعضها البعض ولكن هناك إمكانية التنسيق بين هذه الإبعاد وتطوير القدرات لتحقيق التكامل فيما بينها والتي تؤدي إلى الاستدامة ، أن احد الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المنظمات هو وجود إستراتيجية مستدامة مخطط لها من قبل إدارة كفوئة (Mowforth & Munt, 2009:47) ، وعرف (Shoreline community college , 2011:2) الإستراتيجية المستدامة على انها الالتزام بممارسات الأعمال التجارية المستدامة بيئياً واجتماعياً واقتصادياً من خلال تجديد الطاقة والمنتجات المعاد تدويرها ."

في حين أشار (Laszlo, 1996:40) ان تطبيق الإستراتيجية المستدامة تتطلب التوافق في حلقات الخط الأساس الثلاثي للاستدامة الذي شُبه بالحلقات المترابطة وهذه الحلقات متكونة من الإبعاد الأساسية والتي تعد الجوانب التي تركز عليها المنظمات في عملها وهي (المجتمع - الاقتصاد - البيئة) .

أما الباحث يرى بان الإستراتيجية المستدامة " هي مجموعة العمليات الإدارية التي تقوم بها منظمات الأعمال إلى الاستجابة اجتماعياً والمنافسة اقتصادياً والمتوازنة بيئياً "

2- أسس الإستراتيجية المستدامة The foundations of sustainable strategy

- أ- الامتياز بهوية واضحة المعالم.
- ب- الالتزام المستمر بعمليات الابتكار.
- ج- عمليات النمو وقرارات العولمة.
- د- التركيز على الالتزام ونشر المعلومات .

هـ - استكشاف أسواق جديدة من خلال تقديم منتجات جديدة.

و- تعزيز شبكات التعاون بين الشركاء مما يزيد من قدرات المنظمة (Azua.2012:3).

3- فوائد الإستراتيجية المستدامة The strategic benefits of sustainable

إن من الأسباب التي أدت إلى قيام المنظمات بالاعتماد على ممارسات الأعمال المستدامة هو رغبة هذه المنظمات للمساهمة في أعمال المجتمع من خلال الالتزام الأخلاقي بممارسات الأعمال المستدامة ومن بين الفوائد التي تحقق الأعمال المستدامة وكما وضحاها في أدناه (Tzschentke et al., 2004:117) في أدناه

أ- خفض التكاليف :

أن الفائدة من استخدام المنظمات للأعمال المستدامة هو الحد من التكاليف التي تتعرض لها منظمات الأعمال (Landrum & Edwards, 2009: 23) من خلال البحث عن البدائل في عمليات توفير الطاقة والتخلص من النفايات ووضع التدابير اللازمة لأنظمة إعادة التدوير وعلى سبيل المثال استخدام المنظمات (للمصايح الكهربائية المنخفضة للطاقة الكهربائية - وتدابير حفظ الطاقة مثل أساليب العزل أو التي تعمل بالطاقة الشمسية) أن هذه المؤشرات لها تأثير على البعد البيئي للأعمال المستدامة والتي بدورها تنعكس على التكاليف الاقتصادية التي تتحملها المنظمة التي تتبع استراتيجيات مستدامة من خلال انخفاض الكلفة الاقتصادية التي تؤدي إلى انخفاض الآثار السلبية على البيئة وبالتالي تؤدي إلى تحقيق فائدة بشكل كبير إلى المجتمع : (Swarbrooke, 1999)

14)

ب- العلاقات العامة :

يمكن للمنظمات التي تتبع إستراتيجيات مستدامة أن تحقق فائدة من حيث تكوين العلاقات العامة الايجابية ، من خلال تحسين صورة المساهمين للمجتمع والتي من خلالها يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية والحصة السوقية (Hitchcock & Willard, 2009:240)، وإمكانية فتح أسواق جديدة تدخل لها المنظمات في مجال المنافسة ، وتحسين العلاقات مع المجتمع بصورة مستمرة سواء كانت خارجيا أم داخليا (Kirks,1998:35) .

ج- رضا العاملين :

تشير تطوير الموارد البشرية المستدامة في المنظمات إلى تحقيق الشعور لدى العاملين بالحصول على مكافأة في العمل والتي ينتج عنها الرغبة والاطمئنان في العمل والذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الأفراد (Baum, 2006:30) والذي يسهم في جودة الخدمة المقدمة وكذلك زيادة الإنتاجية ، أن التطور والتنمية المستدامة للمورد البشري يتطلب تغييرا ايجابيا في ثقافة العاملين فيجب على المنظمة من توليد الثقافات التي تهئ لتطبيق مثل هذه الإستراتيجية المهمة إلى المنظمات (Butler, 2008:24).

د- الطلب على السلع الاستهلاكية :

يحقق الطلب على السلع الاستهلاكية فوائد كبيرة لممارسات الأعمال المستدامة ، والاهتمامات المتزايدة والكبير للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والتي تؤثر بشكل متزايد على سلوك الزبائن بشكل كبير(25: Dodds & Joppe, 2005) ، أن ممارسات الأعمال المستدامة تفرض على المستهلك عملية اختيار ومعرفة الخدمات والمنتجات الضرورية والغير ضرورية (الصديقة للبيئة) حيث أكد أكثر الباحثين إلى زيادة الوعي لدى المجتمع لقضايا البيئة في زيادة الطلب على المنتجات الصديقة للبيئة (Sloan et al., 2003 :167) .

4- خطوات الإستراتيجية المستدامة : sustainable strategic steps

أشار (Laszlo, 1996:40) إلى ان خطوات الاستراتيجية المستدامة كما يلي .

أ : تحديد دوافع العمل : والتي تتمثل بالتعرف على ضغوط العمل والدوافع التي تؤدي إلى أن يصبح عمل المنظمة أكثر استدامة وتشمل مايلي .

*- القدرة على تحسين خط الأدنى من العمل من خلال زيادة الكفاءة .

*- الألتزام وإدارة المخاطر .

*- الألتزام بأحدث التغييرات التنظيمية .

ب : الرؤية : أن بيان الرؤية يوضح أهداف المنظمة في المستقبل وان سمات الرؤيا الجيدة أن تكون (قصيرة، واضحة ، واقعية النتائج، قابلة للقياس) والتي يمكن عن طريقها صياغة سياسة المنظمة بالاستدامة) وكأمثلة عليها.

* خفض الانبعاثات من الغازات المسببة إلى الأضرار البيئية .

* الحد من التأثير في استخدام الملوثات البيئية .

* التخلص من النفايات بعملية إعادة التدوير .

* ترسيخ العلاقة مع الشركاء في جميع عمليات الشركة .

ج : الأهداف المحددة :

أن أهداف الاستدامة أكثر تحديدا من الأهداف الخاصة بالمنظمة لأنها تحتوي على أرقام وتواريخ على سبيل المثال (الحد من استهلاك الموارد بنسبة 80% ، التوظيف بنسبة 95% من الأفراد العاملين من نفس المنطقة التي تعمل بها المنظمة ، استخدام 100% من المواد الخام المحلية) .

د : وضع الموقف الحالي :

كي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها تحتاج إلى فهم جيد إلى الوضع الحالي للعمل وان تبني المنظمة لنهج الاستدامة والتي هي أداة إلى عملية (التقييم الذاتي ، ووضع المعايير ، ورفع مستوى الوعي حول ما تعنيه الاستدامة في سياق الأعمال) عن طريق معرفة كمية الاستهلاك من المياه والطاقة.

ذ : تحليل الفجوات : أن عملية تحليل الفجوات في مجال عمل المنظمة مهمة حيث يعد تحديد الفجوة وعملية تقليصها بمثابة تحديد للمشكلة التي يجب وضع حلول لها للحصول على أكبر فائدة ممكن.

ه : وضع الاستراتيجيات :

أن عملية وضع الاستراتيجيات هي للمعالجة المناسبة لأثار عمل المنظمة والذي يصف كيفية الوصول إلى الأهداف الخاصة للمنظمة والمحاذية لبرامج التشغيل التي تم تحديدها في الخطوة الأولى. و : وضع خطة العمل : ان عملية وضع الخطة مهم جدا لعمل المنظمات وذلك لأنها تصف الإجراءات التي سوف تعتمد عليها المنظمة والتي تبين أن الأهداف حقيقية وتحديد الجوانب اللازمة لعملية التطبيق مثل (التكاليف ، التواريخ المستهدفة ، الميزانيات ، الخبرة الفنية) .

ر: التنفيذ : بعد استكمال الخطوات السبعة أعلاه تأتي عملية التنفيذ والتي تشير إلى مجموعة من الإجراءات الخاصة بالإعمال الأساسية المتعلقة بمختلف جوانب الأعمال للمنظمة .

ز : المراقبة والمراجعة : وهذه العملية تشير إلى قياس التقدم المتحقق نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وذلك من خلال استخدام أداة التقييم الذاتي لمراقبة هذا التقدم .

س: التجهيز : وتعد المرحلة الأخيرة لعملية إنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم بها المنظمة

5- عوائق الاستدامة : Barriers to sustainability

أولا : العوائق التي تواجه الاستدامة من ناحية المورد البشري :

أ- الآثار السلبية التي يتعرض لها الأفراد العاملين من ناحية ساعات العمل الإضافية التي ترهق الفرد العامل مع تدني اجر الساعة الواحدة (Sharpley, 2000:40)

ب- انخفاض أجور العمل بسبب توفر الأيدي العاملة بنسبة كبيرة .

ج- افتقار الإدارة في معظم المنظمات إلى المرونة والثقافة والتمسك باستبدادية القرارات الإدارية

د- انعدام فرص التدريب الخارجية ، واقتصاره على العمل فقط والذي من شأنه أن يقتل الإبداع إضافة إلى عدم تحقيق العدالة بين الأفراد من جهة تفضيل العاملين بعضهم على بعض

ه- عدم وجود فواصل عمل كافية والفرص الغير العادلة للأفراد لساعات العمل الطويلة .

و- الرضا الوظيفي يتمثل في قلة الرضا على العمل والذي يؤدي إلى انخفاض الأداء .

ز- العلاقات بين الأفراد من جهة عدم المساواة والتمايز بينهم والذي يعود بآثار سلبية على تأدية أعمالهم.

ح- الدوران العالي في العمل يعد ذو اثر سلبي على الاستدامة (Baum, 2006:30) .

6 : العوائق التي تواجه الاستدامة من ناحية أعمال المنظمات المستدامة :

أ- التكاليف :

مخاطر التكاليف المختلفة وصعوبة أدارتها انه بعملية التغيير الجديدة نحو الاستدامة قد تؤدي إلى تحمل تكاليف باهظة في أعمال المنظمات خاصة عندما يتم إنتاج كميات كبيرة من النفايات في الأعمال تؤدي إلى زيادة التلوث البيئي ، وبالتالي تحتاج منظمات الأعمال إلى استخدام التكنولوجيا وبنفس الوقت تؤدي إلى ارتفاع التكلفة والتي لها اثر كبير على المنظمات ، Bohdanowicz, (2003:72) .

ب- تعقيد المفهوم :

أن تعبير مفهوم الاستدامة يتسم بنوع من التعقيد من قبل منظمات الأعمال خاصة ممارسات الأعمال المستدامة وان عدم الدقة في التعريف يجعل من الصعب وجود معيار لفهم ثابت ، حيث يعود تعقيد مفهوم الإستراتيجية المستدامة لمنظمات الأعمال إلى عدم الدقة في وضع تعريف موحد لها مما يجعل من الصعب قياسه.

ج- الدعم والمعلومات :

يعد الدعم والمعلومات مهمة جدا في شركات الأعمال المستدامة والتي تستطيع من خلالها التغلب على كافة الصعوبات التي تتعرض لها هذه الشركات من خلال الاستدامة والتي تتلقى الدعم من قبل القطاع العام لمواجهة القوانين الحكومية ونلاحظ أن نتائج البحوث تشير إلى عدم الفهم لدور كل من الأشخاص المسؤولين عن تطوير وإدارة البنى التحتية والتنظيم الذي يؤدي دور أكثر نشاطا في القطاع العام باعتباره المنسق الرئيسي وهذا يتطلب المشاركة الجماعية من اجل تحقيق الإستراتيجية المستدامة (Dewhurst & Thomas, 2003، 386) .

7- أبعاد الإستراتيجية المستدامة:

ان الجدول (2) يبين نسب اتفاق الباحثين والكتاب على أبعاد الإستراتيجية المستدامة وكما مبين في أدناه :

الجدول (2) نسب الاتفاق لإبعاد الإستراتيجية المستدامة وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

المصادر	البيانات																					
	البناء	كفاءة	جوهرة	أقطاب الخبرة	التنوع البشري	إدارة الجودة	المشورة التخصصية	توزيع المزايا	تطوير رأس المال البشري	فكره الأثري	العوامل المحفز	المعرفة التنظيمية	نوع المعيار	جوانب الطاقة	الجوانب البيئية للمجتمع	علاقات الشراء	تعاون	تطوير مستدامة	العمليات	الإبداع والابتكار (التقني)		
الباحث																						
السنة																						
2005		*						*		*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2007	*	*																				
2009								*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2009						*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2009						*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2009			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2009			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2010			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2010			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2011								*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2012						*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
المجموع	1	2	2	2	2	5	2	2	9	9	7	3	2	6	10	2	5	3	8	9	9	
النسبة	9	18	18	18	18	45	18	18	81	81	63	27	18	54	90	18	45	27	72	81	81	

لقد بينت النسب المئوية المذكورة في الجدول أعلاه قد حصلت الأبعاد (الإبداع والابتكار - العمليات - الجوانب البيئية - الطاقة - الدوافع والحوافز- تطوير رأس المال البشري - السلوك الأخلاقي) على أعلى نسب اتفاق وكما يلي { الإبداع والابتكار التكنولوجي (81%) ، العمليات (72%) ، الجوانب البيئية للمجتمع (90%) ، المواد والطاقة (54%) ، والدوافع والحوافز (63%) ، السلوك الأخلاقي وتطوير رأس المال البشري (81%) } وفيما يلي شرح لكل بعد .

أ- البعد الاقتصادي / ويتضمن ما يأتي:

*- الإبداع والابتكار :

ان أبعاد الإستراتيجية المستدامة يمثل (الحلول والأفكار المبتكرة والمرنة للكشف عن هوية المستوى الاستراتيجي للتخطيط والتصميم والإدارة لتنفيذ الإستراتيجية المستدامة) ، أما ابتكار

الإستراتيجية المستدامة على انه (عملية توليد الأفكار والتأكد من صحتها بطريقة يمكن التنبؤ بها وتكرارها في عملية تكون أكثر منهجية لتحقيق كفاءة غير مسبوقه الي إي جيل لحل المشكلات التي تواجه المنظمات) (1: 2010, Thu) اختلاف بين الإبداع والابتكار وهو (أن الابتكار هو أنتاج لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو في العلوم المختلفة بينما الإبداع هو إيجاد الجديد شرط أن يتصف بالجمال) وأنها مرتكزان أساسيان في المنظمات عن طريقهما يمكن إجراء عمليات البحث والتطوير التي توجه الأفراد نحو الاستدامة ، يمكن تعريف المشارك بين الإبداع والابتكار (الابتكار هو فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الابتكار الذي هو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة أو أداء عمل ما) (ألزغبى ، الجريري ، 2007 : 7)

*- العمليات :

يمكن أن نعرف مفهوم العملية بأنها (مجموعة خطوات أو إجراءات متسلسلة تقوم بتلقي مدخلات وتحولها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة تلبى حاجات ومتطلبات العميل سواء كان عميلا خارجيا أم داخليا كعملية أو إدارة أخرى) ، ومكونات العملية (توليفة خاصة من مكائن ومشغليين وقواعد عمل ومواد وأدوات وعناصر بيئية تحول مع بعضها المدخلات إلى مخرجات) وك مفهوم عام فقد اتفق العديد من الباحثين على تعريفها بأنها (مجموعة من الأنشطة أو المهام التي تستخدم موارد المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات وخدمات) ذات قيمة للزبون(رزوقي ، 2002: 272).

ب - البعد البيئي/ ويتضمن ما يأتي:

*-المواد والطاقة :

ان المواد التي تحتاجها المنظمات هي احد المدخلات التي تحتاجها المنظمات لاستمرار عملياتها الإنتاجية (دافنبورت ، 1990 : 27) أما الطاقة وهي تعد احد المصادر التي تنتجها الطبيعة وتكون عن طريق (الشلالات - الرياح - الأنهار - الطاقة الحرارية- الطاقة الضوئية) والمصادر الصناعية تتمثل بالمولدات ، التوربينات ، الطاقة النووية اليورانيوم) ومفهوم الطاقة (هي عبارة عن كمية فيزيائية تظهر على شكل حرارة أو حركة ميكانيكية أو طاقة ربط بين ذرة البروتون والنيوترون... الخ .

*-الجوانب البيئية للمجتمع :

والمقصود بها السموم الإشعاعات الملوثات في المياه والهواء - مخلفات النفايات الخطرة التي تستعملها المنظمات وتقوم بإتلافها في الأرض - التنوع البيولوجي في عمليات التغير لمناطق عمل المنظمات وما تسببه من تأثير سلبي للمناخ مما تحدث تغيرات بايولوجية ذات اثر سلبي على الموارد الطبيعية (Ebner & Baumgartner, 2010) .

ج- البعد الاجتماعي/ ويتضمن ما يأتي:

*-الدوافع والحوافز :

مفهوم الدافعية (هي القوى والطاقت النفسية الداخلية التي توجه التنسيق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته إلى المواقف البيئية المؤثر به أو هي القوة الموجهة لسلوك الفرد إلى هدف معين) ، أما الحوافز فهي النتيجة أو العائد الموجود خارج الفرد والذي يود أن يحصل عليه (بربرا ،2000: 2).

*- تطوير رأس المال البشري :

يمثل مفهوم رأس المال البشري المستدام مجموعة واسعة من القدرات البشرية والموارد الإنتاجية مثل المهارات والأدوات والموارد الاجتماعية أو التنظيمية التي تحكم (التجارة، والإنتاج، والتعليم) ، والعقلية الفكرية المتمثلة بالموارد مثل الأفكار والمعارف والعلوم، والتكنولوجيا، والمعلومات، والموارد النفسية بما في ذلك الأعراف والقيم وأساليب الحياة، وتشكيل الشخصية والتنمية الشخصية والفردية (Šlaus& Jacobs،2011: 100)

*- السلوك الأخلاقي :

هناك مجموعة من المبررات تدفع المنظمات المختلفة باتجاه الالتزام بالسلوك الأخلاقي لتحقيق الاستدامة.

أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين - احترام حقوق ومصالح الآخرين سوف يؤدي إلى زيادة الثقة بالمنظمة ويعزز من مكانتها لدى زبائنها - الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساس في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة - الشفافية في تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين سوف يعزز من الطاقة الذهنية للمنظمة - الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز من الأداء المنظمي من خلال العمل كفريق واحد (حاجي و الصواف ،2012: 3).

ثالثاً - المنظمة الذكية

1- مفهوم المنظمات الذكية

أن بروز المنظمة الذكية كمفهوم معاصر والذي أكد على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة ثم اخذ يتدرج هذا المفهوم من داخل المنظمة ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل للضرورة التي اكتسبها من داخل المنظمات لذلك تطور هذا المفهوم حتى أصبح بشكل شامل يمثل المنظمة الذكية (21, 2006, Teresko). وتعرف المنظمة بأنها (وحدة اجتماعية تقوم بتحقيق الأهداف معينة في ظل الظروف التي تعمل بها) أما الذكاء يعرف بأنه (القدرة على المعرفة أو الفهم أو التعامل مع الأوضاع الجديدة) أن المفهوم الأساسي إلى المنظمات الذكية هو مصطلح قد يذهب في أذهان البعض إلى عدة جوانب أساسية منهم من يقول إن المنظمة الذكية هي استخدام التكنولوجيا

العالية وبعضهم يشير إلى ذكاء الأفراد في المنظمات الناتج عن عمليات التعلم والتدريب تعددت الآراء والاثان يتميزان بالصحة بان المنظمة الذكية خليط من ذكاء الأفراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة (الفرج، الزبير، 2011: 16)

2- أهمية المنظمة الذكية: importance of Intelligent organization:

برزت أهمية المنظمات الذكية (io) في الأوساط الأكاديمية عام 1980 عندما حدد (porter) أهمية المنظمات الذكية والمنظمات التنافسية من وجهة النظر البشرية فان القوة العقلية مهمة في ممارسة الأعمال وياتحاد هذه القوة تؤدي إلى عمل جماعي كبير ، اما في علم الفيزياء حسب هذا التحليل أن فقدان هذه القوة العقلية يؤدي إلى (الانروبيا) والمقصود به تآكل الكون حسب نظرة الفيزيائيين إذن عملية التزامن بين الطاقة العقلية والطاقة المخرجة هي طريقة مؤدية إلى نتيجة رفيعة من نوعها في عمل المنظمة لعمليات التزامن الناتجة عن هذه القوى العقلية والعمل الجماعي نتيجة التعاون وقد عرفت (المنظمة الذكية) هي (القدرة في استخدام كل طاقاتها العقلية وتركيز تلك القوة الذهنية على القيام بمهامها) أن ذكاء المنظمة ناتج عن النظرة التالية (جعل المنظمة أكثر نجاحا في البيئة ابدأ جيدا كما ينبغي أن يكون إيماننا بالمنظمات الأخرى الجيدة في هذا المجال) .

3- المبادئ الأساسية للمنظمة الذكية : The basic principles of Intelligent organization

ترغب المنظمات في الوقت الحالي ببذل طاقات كبيرة لتصبح ذكية ، فهذه المنظمات تتصف بصفة النجاح التي تركز وتروج إلى تحقيق المعرفة ، ولها القدرة للوصول إلى مستوى النجاح والتميز وقد حدد (Matheson & Matheson , 2001:50) هذه المبادئ في ثلاث مجموعات أساسية و التي إذ ما طبقت تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والتي تساعد على تعبئة الموارد التي تعمل بها، وعلى فهم البيئة التفاعلية معها وكالاتي :

أ : تحقيق الهدف : Achieve the goal

أن المبدأ الأساسي الأول هو عمليات تحقيق الأهداف أو الإغراض أو الغايات في منظمات الأعمال ، ولأن أي منظمة لابد أن تسعى إلى تحقيق الأهداف لأنه لا يمكن العمل بدون هدف والتي تعد خارطة عمل المنظمات خلال المراحل الأساسية ضمن عملياتها المختلفة (أن منظمات الأعمال يمكن أن تحقق أهدافها بالاستناد على هذه المبادئ والأهداف هي الغايات الأساسية لعمل المنظمات أو أساس الذي وجده من اجله (Wheelen & Hunger, 2002: 8) وان عملية تحقيق الأهداف تتم من خلال

* - ثقافة توليد القيمة : Culture to generate value

* - تحقيق البدائل : Achieve alternatives

* - التعلم المستمر : Continuous learning

ب : نقل الموارد : Transfer of resources

لقد أوضح (Matheson & Matheson,1998:110) إلى ان عملية نقل الموارد هي (عمليات الحصول على الموارد المختلفة من البيئة الخارجية من النقد والأصول والمباني وغيرها وتوظيفها لصالح المنظمة في تحقيق الأهداف الأساسية والمهمة الي عملها) ويتم ذلك من خلال

* اتخاذ القرارات الانضباطية (الصارمة) : Disciplinary decision-making

* تمكين العاملين : Empowering Employees

* التدفق المستمر إلى المعلومات : Continuous flow of information

ج : فهم البيئة : Understanding of the environment

ويشير إلى الفهم المدرك لبيئات الأعمال من قبل المنظمات، لان هذه المنظمات تعمل في بيئة يكتنفها الغموض والمخاطر الكبيرة ، في هذا المجال الواسع والصعوبة في تحديد هذه المخاطر فقد حدد(Matheson & Matheson, 1998:121) الفهم كما يلي :

* التفكير النظامي : Systemic thinking

* استيعاب حالات عدم التأكد : Accommodate the uncertainties

* المنظور الاستراتيجي : Strategic perspective

في حين أشار (Finkelstein & Jackson , 2005:2) إلى المبادئ الأساسية للمنظمات الذكية والتي تختلف بإضافة مجموعة أساسية رابعة إلى المبادئ التي قام الباحثون باستعراضها أعلاه وهذه المجموعة هي كما يلي :

* الذكاء الجماعي : Collective intelligence

* الفريق الاستراتيجي : Strategic team

* اختيار المتميزين : Choose a distinguished

* الخفة والرشاقة : Lightness and agility

4- خصائص المنظمات الذكية : Characteristics of Intelligent organizations

تميل المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون منظمات ذكية (IO)، فهذه المنظمات تتصف بصفة النجاح التي تركز وتروج على المعرفة والأفراد ولها القدرة على الوصول إلى مستوى عالي من القدرات وتمتاز هذه المنظمات بمجموعة من الخصائص وقد حددها (Bakhshian & hamidi, 2011:418) وكالاتي :

أ- الإبداع :هو القدرة على خلق أفكار حديثة من نوعها وهذه الأفكار قد تؤدي إلى تحقيق منتجات أو خدمات جديدة و هو القوة الكامنة إلى الابتكار .

ب- اتخاذ المخاطر: يقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للأفراد ، في عمليات المواجهة إلى المخاطر التي يمكن إيجاد حلول لها من قبل الأفراد.

ج- الاستقلال: هي العمليات المستقلة التي تحاول المنظمة الوصول إليها والتي تعد القوة الدافعة إلى رجال الأعمال في عملية تفعيل أحلامهم وبالتالي حرية العمل لتحقيق الريادة في الأعمال .

د- الدافع : منظمات الأعمال الذكية تقدم على التشجيع في منح الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الدافع لدى الأفراد العاملين.

هـ- تقسيم العمل : يتم تحديد المسؤوليات في المنظمات بشكل فعال وذلك من اجل إطلاق المواهب لدى الأفراد العاملين من خلال التخصص بالإعمال المنسب إليهم .

و- الرؤية المستقبلية : المنظمات الذكية ترسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال التحليل الى البيئة الخارجية وتضع بموجبها الخطط المستقبلية.

5- مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات الذكية :

Comparison between traditional organizations and intelligent

ت	المنظمات التقليدية Traditional organizations	المنظمات الذكية intelligent organizations
1	عمليات التدريب على المهارات التقنية للأفراد .	عمليات التدريب تهتم بتطوير الأفراد العاملين .
2	الاعتماد على المركزية في الهيكل التنظيمي .	الاعتماد على اللامركزية للهيكل التنظيمي .
3	الاهتمام بالبيئة الداخلية .	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية .
4	تعامل الإدارة مع الفرد كلفة .	تعامل الإدارة مع الفرد كيشر له حقوقه .
5	عدم التخصص في الوظائف وتقسيم بشكل دقيق .	التخصص وتقسيم العمل بشكل دقيق .
6	المكافآت تمنح على أساس المساهمات غير عادل للأفراد	المكافآت تمنح على أساس المساهمات العادلة للأفراد .
7	الأداء منخفض لتوفر بيئة عمل غير مناسبة .	الأداء مرتفع بسبب توفر بيئة عمل مناسبة .
8	التركيز على تحقيق الأرباح فقط (الجانب الاقتصادي) .	التركيز على الاهتمام بالجانب الاجتماعي والبيئي والاقتصادي
9	عمليات التخطيط والمراقبة الإدارية العليا فقط .	عمليات التخطيط والمراقبة بمشاركة الأفراد العاملين .
10	بطء الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة لبيئة الأعمال	سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة لبيئة الأعمال
11	حياة الفرد في المنظمة التقليدية مغلقة .	حياة الفرد في المنظمة الذكية منفتحة .
12	نظرتها قصيرة الأمد 0	نظرتها بعيدة الأمد 0

الجدول (3) مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات الذكية

Source: Canabal , Evelyn , (2008) "Professional Development Services", High Performance , Business Strategy , p14 .

6- المحاور الأساسية الثلاثة للمنظمة الذكية: The three basic axes of the Intelligent organizations:

لقد أشار (Atos,2011:7) إلى إن المنظمة الذكية تستند على ثلاثة محاور أساسية :

1- تطوير المعرفة :تطوير المعرفة احد المحاور الأساسية المهمة في العمل لدى المنظمات ، حيث تعد الجواهر الأساسي في العمل وذلك لان المنظمة الذكية تعبر عن السلم المعرفي الأساسي لتطور المنظمات على اعتبار أن المعرفة هي الحجر الأساس للمنظمات .

2- العمليات : أن العمليات تتمحور في طريقة متسلسلة للمنظمة من خلال تحويل المواد الأولية من معلومات تتم معالجتها إلى نتائج فعلية بما يتناسب مع تحقيق التوازن البيئي والاقتصادية والاجتماعي لبناء منظمة ذكية .

3- الاتصال : أن من المهم جدا مشاركة الأفراد بالمعلومات في عمليات التنفيذ وعلى المستويات المختلفة للمنظمة من ناحية المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى ، إضافة إلى عمليات الاتصال خارج المنظمات التي تتمثل بالعلاقات مع أصحاب المصلحة ، والتي تغذي المنظمة بالمعلومات المهمة ، وعمليات الاتصال تمثل عمليات داخلية وخارجية والتي تؤدي إلى نجاح المنظمات .

7 - أبعاد المنظمات الذكية

يوضح الجدول (4) نسب الاتفاق لإبعاد الدراسة الخاصة بنماذج المنظمة الذكية على وفق ما جاء به الباحثين والكتاب

الجدول (4) نسب الاتفاق لإبعاد المنظمة الذكية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

المصدر	الفترة على التكيف	فاعلية في تحديد الهوية	إبرازها	الإستراتيجية	الرؤية الإستراتيجية	المصدر المشترك	تقليل الخطأ وتحسين العمليات	الاتصال الجماعي	السرية في نقل ردة الفعل	اللقاء، فهم مشاكل الإدارة	خطط الأداء	التكيف مع الأبعاد المتغيرة	الفترة على استخدام العملية	تطوير المعرفة	الفترة على الاختلاف (تقبل)	القدرة على التغيير	المرورية بالمشكلات في العمليات	الاتصال والتعاون	فناء الصفاق	الاتصال الفعال مع أصحاب المصلحة
البحث	السنة																			
schwaninger	2001	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Albrecht	2002																			
Matheson	2006																			
Erceftin	2007																			
Nasabee	2009																			
Gonyas & Kulu	2009																			
Koçek	2010																			
Molodi	2010																			
Bakhshtian & hamidi	2011																			
Fini	2011																			
Erceftin et al	2011																			
Zarbaksh et al	2011																			
Meshkahi et al	2012																			
Marjani	2012																			
المجموع		3	1	7	3	9	3	3	3	7	1	3	7	9	3	9	3	7	1	3
النسبة	%	21	7	50	21	64	21	21	21	50	7	21	64	21	21	64	21	7	7	21

يبين الجدول (4) نسب الاتفاق لإبعاد الدراسة الخاصة بنماذج المنظمة الذكية وفق النسب المئوية المذكورة في الجدول أعلاه وقد حصلت أبعاد (الرؤية الإستراتيجية - الالتزام الجماعي - تطوير المعرفة - الرغبة في التغيير) على أعلى نسب قد بلغت (64%) في حين حصل (المصير المشترك) على نسب اتفاق بلغة (57%) أما (ضغط الأداء - الانتظام والتوافق) قد حصل على (50%) ، وفيما يلي شرح لكل بعد .

أ- الرؤية الإستراتيجية :

أن الرؤية هي احد الخطوات المهمة والمرتكزة في عمل الإدارة الإستراتيجية والتي تعد مرحلة أساسية لمراحل الإدارة الإستراتيجية ، وان القدرة على تشكيل وتطوير هذه الرؤية تحتاج إلى أفراد لديهم بصيرة ثاقبة نحو المستقبل من ذوي الخبرات ، وان الأهداف الإستراتيجية تقوم بتحديد التغييرات المطلوبة لتحريك المنظمة نحو رؤيتها (Wells,2000:6) ويمكن تعريف الرؤية هي التصور الذي يسبق عمل المنظمة والتي تبني على أساسها خطوات العمل (Shapiro, 2000 :30).

ب-المصير المشترك :

يعود أصل مفهوم المصير المشترك إلى الفترات الواقعة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية وكان الهدف من ظهور هذا المصطلح في المصير المشترك من اجل القضاء على التفاوت العنصري والعرقى بين الأفراد في المجتمع بشكل عام في كافة المجالات بعد ذلك طبق في المنظمات ورفع مستوى الطبقات الفقيرة ولأهمية هذا المصطلح استمر بتطبيقه لوقتنا الحاضر (509 :2007) . Lamont) والطبيعة الفكرية تلعب دورا كبيرا في إيجاد المصير المشترك والذي يعرف بأنه الشعور المشترك بنفس الانتماء، وبنفس الرغبة، وبنفس الحماس، وبنفس الأمل في تكريس الوضع القائم في المنظمات على تغيير ذلك الوضع (Levinthal & Franconeri, 2006:1135).

ج-الالتزام الجماعي :

ان الالتزام الجماعي يمثل الرغبة الداخلية الشديدة لدى الأفراد للعمل بالمستوى الجماعي لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع بالإيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة في المحافظة على العضوية أيماننا منهم بديمومتها وتقديم أكثر مامعين عليهم أدائه (حنونة ،2006: 2) . ويأتي الالتزام الجماعي من حيث التسلسل بعد المصير المشترك والذي يتضمن الاستعداد لإعطاء أكثر مما هو مطلوب، ويمثل أيضاً النشاط المشترك والاحتواء العالي اتجاه المنظمة، فهي تشير إلى الجهود الاختيارية التي يبذلها العاملين في المنظمة والتي تسهم فوق ما هو معين عليهم أدائه. فالمنظمات التي تفتقر لهذا البعد يلاحظ فيها اقتصار العاملين على أداء واجبهم الرسمي والمقرر فقط، والعكس صحيح، ومن مضامين هذا البعد هو تقديم الجهود الإضافية من قبل المجموعة وليس الأفراد كل على إنفراد، والتميز الإدارة بالجودة الكلية لحياة العمل (زايد ،2007: 12).

د-ضغظ الأداء :

تعوذ الضغوظ إلى خمسمائة سنة من عملیات التوسع العالمى الكبیر والحاجة الملحة بسبب الاستنزاف الكبیر الی الموارد والتی دعت الحاجة إلى الضغوظ المختلفة للحفاظ على هذه الموارد من خلال بذل الجهد الكبیر من قبل المدراء والإفراد العاملين مالکین فكرة الأداء فى المنظمة التی تحقق أهداف ، ضغوظ العمل وقد تباينت التعریفات التی وردت فى هذا الجانب فقد عُرِف بأنه (التجربة الذاتية لى الفرد والتی تحدث نتيجة لعوامل فى الفرد نفسه أو البیئة التی يعمل فیها بما فى ذلك المنظمة)(Robert, 2009:20).

ه-تطویر المعرفة :

یعود تاریخ ظهور المعرفة إلى فترات قديمة جدا من المعرفة البشریة والتی مرت بثلاث مراحل تاریخیة تطوریة هی (مرحلة الفلسفة النظریة، مرحلة العلوم التجریبیة، ومرحلة منظومة المعرفة البشریة) وهی بواقع الحال منظومة ستنبثق فى المستقبل من واقع وسباق التطور الحتمى التاریخى للمجتمع الإنسانى وستؤدی فى النهایة إلى ولادة العقل الكونى أو العقل العالمى الذی تسیر آلان خطواته التطوریة الأولى جنبا إلى جنب مع تطور الاقتصاد العالمى ، والذی سیلتقى مع منظومة المعرفة البشریة لولادة العقل الكونى (حمد ، 2004: 2)، اما تطویر المعرفة فهو المهارات والمواقف لمجموعات من الأفراد ذات الصلة فى تصمیم وتطویر أهداف المؤسسة التشغيلیة والبنى التحتیة إلى العملیات ذات معنى (زکریا ، 1998: 17).

و-الرغبة فى التغبیر :

تمثل الرغبة فى التغبیر للمنظمات الذکیة القدرة الكبیرة للمنظمات لتغبیر البیئة الداخلیة بما یتواءم مع التطورات البیئیة الخارجیة المتسارعة من خلال تكیف الثقافة التنظيمیة فى المنظمة عن طریق عملیات التحفیز لمشاركة العقول والصبر لمواجهة التحدیات وفى خوض تجارب جدیدة (Judicial, 2006: 2) والتغبیر یمثل تحدىا و فرصة جدیدة ومثیرة إلى الخبرات لمعالجة شئی جدید، المجتمع فى هذه البیئات ترى حاجة لإعادة اختراع نموذج الأعمال باعتباره تحدىا جدیدا ومحفز et al (Nasabi , 2009:3493).

ز-الانتظام والتوافق :

تحتاج عملیة الانتظام والتوافق إلى أسس تعمل علیها تتمثل بعملیة الرؤیة المشتركة للعاملین حتى یمتطیعون تنظیم عملهم عن طریق توحید الجهود وتلاشى التكرار والتعارض فى العمل - وجود قیادة فعالة - تمكین العاملین - الاهتمام بعملیة التدریب(سویدان ، 2011: 10) الانتظام والتوافق هو مجموعة القواعد التی تعتمد علیها المنظمة والتی ینتزم بها الأفراد داخل المنظمة أم من خلال التنسيق بین الأفراد فیما بینهم حتى یتجنبون عملیات تصادم بعضهم فى البعض الآخر بدون مجموعة من القواعد التی تحکم العمل فى المنظمة . یمتطیعون تنظیم أنفسهم لمهمة، تقسیم الوظائف والمسؤولیات، والعمل على وضع مجموعة من القواعد للتفاعل مع بعضهم البعض وللتعامل

مع بيئة. في تنظيم ذكي النظام، الذي يعرف على نطاق واسع، وكلها معا لتمكين الأفراد لتحقيق المهمة التي يعملون من اجلها ، أما التوافق يقصد به الموائمة ويمكن تعريفه بأنه ضبط الاختلافات والتباين بين مختلف المقاييس والإجراءات والأساليب أو المواصفات والنظم وجعلها متوافقة والهدف منها هو تفادي عملية الازدواجية للجهود في العمل (مؤتمر الأطراف العالمية، 2010: 1).

رابعاً الإطار العملي للبحث

1- وصف متغيرات البحث لبعء الإستراتيجية المستدامة

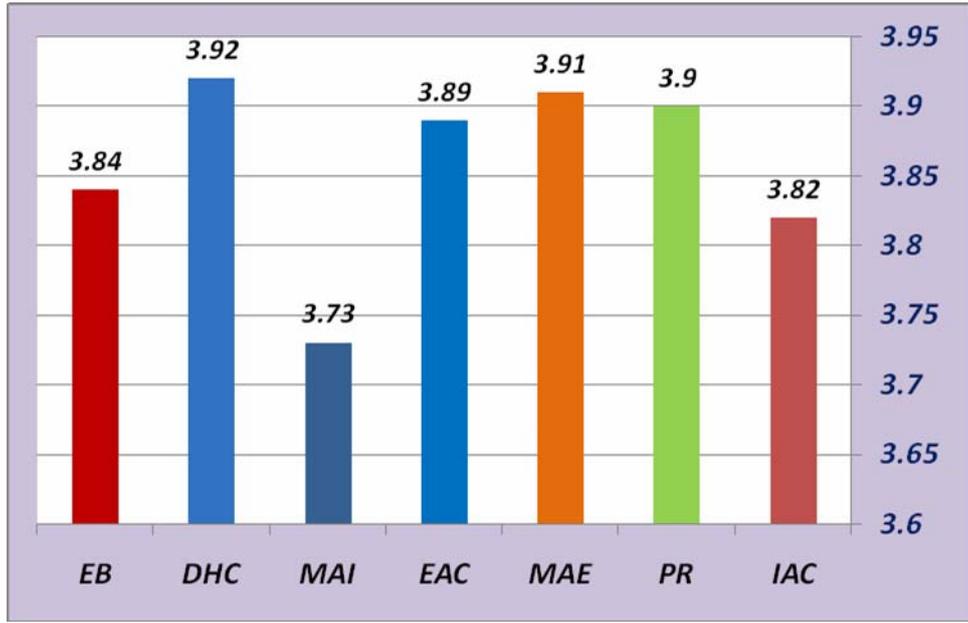
في ضوء النتائج التي جاءت بخصوص الوصف الإحصائي لأبعاد الإستراتيجية المستدامة يمكن القول بأن جميع مستويات الأبعاد كانت بين المرتفعة إلى المرتفعة جداً. ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي:

الجدول (5)/ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسة

لمتغير الإستراتيجية المستدامة (n=87)

ت	البعء الرئيس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الإبداع والابتكار	3.822	0.752	السادس
2	العمليات	3.904	0.864	الثالث
3	المواد والطاقة	3.912	0.824	الثاني
4	الجوانب البيئية للمجتمع	3.892	0.862	الرابع
5	الدوافع والحوافز	3.730	0.944	السابع
6	تطوير رأس المال البشري	3.922	0.792	الأول
7	السلوك الأخلاقي	3.848	0.898	الخامس
	المعدل العام لمتغير الإستراتيجية المستدامة	3.361	0.848	-

ويلحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن بعد تطوير رأس المال البشري حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة البحث فيما جاء بعد الدوافع والحوافز بالمرتبة الأخيرة، لقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الإستراتيجية المستدامة (3.361) وبانحراف معياري عام (0.848). والشكل (2) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإستراتيجية المستدامة.



الشكل (2) / مستوى أبعاد متغير الإستراتيجية المستدامة حسب المتوسط الحسابي

يتضح من الشكل السابق، أن الشركة تهتم بتطوير رأس المال البشري في أنشطتها وعملياتها وهذا واضح من خلال إجابات عينة البحث حول هذا المتغير، بينما تؤكد العينة أن ضعف الاهتمام بالدوافع والحوافز هو أقل المؤشرات ظهوراً فيها، ويتخلص من ذلك وبشكل عام على وعي إدارة الشركة بأبعاد الإستراتيجية المستدامة لأنها سوف تسهم وبشكل كبير في المنظمات الذكية.

2- وصف متغيرات البحث لبُعد المنظمة الذكية

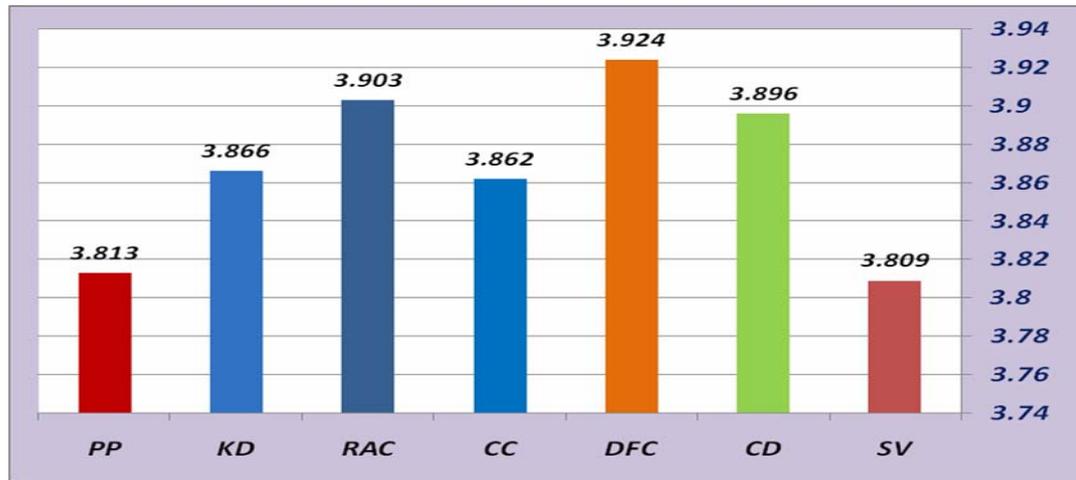
لقد أثبتت النتائج أن الشركة تهتم بهذا البُعد من خلال القضايا المرتبطة بالأداء والمعايير المرتبطة به لأن هنالك ضغوطات في العمل ولأن ذلك مرتبط وبشكل رئيسي بنتائج الشركة ومخرجات فلا بد من قياس الأداء والعناصر المرتبط هبه سواء أكانت على مستوى الفرد أم المنظمة.

وفي ضوء العرض الذي جاء أعلاه بخصوص الوصف الإحصائي لأبعاد المنظمة الذكية يمكن القول بأن جميع مستويات الأبعاد كانت بين المرتفعة إلى المرتفعة جداً. ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الآتي:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للأبعاد الرئيسة لمتغير المنظمة الذكية (n=87)

ت	البعد الرئيس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الرؤية الإستراتيجية	3.809	0.947	السابع
2	المصير المشترك	3.896	0.825	الثالث
3	الرغبة في التغيير	3.924	0.890	الأول
4	الالتزام الجماعي	3.862	0.845	الرابع
5	الانتظام والتوافق	3.903	0.862	الثاني
6	تطوير المعرفة	3.866	0.906	الخامس
7	ضغوط الأداء	3.813	0.999	السادس
	المعدل العام لمتغير المنظمة الذكية	3.868	0.896	-

ويلحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بأن بعد الرغبة في التغيير حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة البحث أما أقل بعد فقد كان من نصيب الرؤية الإستراتيجية، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير المنظمة الذكية (3.86) وبانحراف معياري عام بلغ (0.896). والشكل (3) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد المنظمة الذكية.



الشكل (3) مستوى أبعاد متغير المنظمة الذكية حسب المتوسط الحسابي

يتضح من الشكل السابق، أن الشركة دائماً ما تفضل أن تهتم برغبتها بالتغيير لمواكبة متطلبات بيئة العمل المتغيرة والدينامية، بينما تؤكد العينة أن ضعف في رؤيتها الإستراتيجية على الأمد البعيد والذي هو أقل المؤشرات ظهوراً فيها، وهذا يدل على عدم إدراك ووعي إدارة الشركة بهذا المؤشر بسبب طبيعة العمل الشركة الرائدة في هذا المجال في العراق.

3- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الإستراتيجية المستدامة وأبعاد المنظمة الذكية)

اعتمد في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الإستراتيجية المستدامة) والمتغير المعتمد (المنظمة الذكية). إذ يظهر الجدول (7) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية السبعة لهذه الفرضية فإن الجدول (7) يشير أيضاً إلى حجم العينة (87) 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 (* أو **) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالآتي:-

☒ علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).

☒ علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 - 0.30).

علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

الجدول (7) مصفوفة علاقات الارتباط للفرضيات (5-7) بين أبعاد الإستراتيجية المستدامة والمنظمة الذكيفة :

IO	SS	PP	KD	RAC	EB	DHC	MAI	EAC	MAE	PR	IAC	////////////////////////////////////
											1	الإبداع والابتكار (IAC) ارتباط (Pearson) 87
										1	.554**	العمليات (PR) ارتباط (Pearson) 87
									1	.414 *	.675*	المواد والطاقة (MAE) ارتباط (Pearson) 87
								1	.337**	.646**	.417**	الجوانب البيئية (EAC) ارتباط (Pearson) 87
							1	.661**	.498**	.	.346**	المواقع والحوافز (MAI) ارتباط (Pearson) 87
						1	.424	.503**	.279**	.531	.402 *	تطوير رأس المال (DHC) ارتباط (Pearson) 87
					1	.325**	.323**	.332**	.431**	.366	.465 *	السلوك الأخلاقي (EB) ارتباط (Pearson) 87
				1	.332	.462**	.440**	.360**	.326**	.312**	.666**	الانتظام والتوافق (RAC) ارتباط (Pearson) 87
			1	.855 *	.515*	.414**	.349 *	.444**	.315*	.558	.442	تطوير المعرفة (KD) ارتباط (Pearson) 87
		1	.577	.397 *	.516 *	.368 **	.484**	.399**	.489*	.544*	.393	ضغط الأداء (PP) ارتباط (Pearson) 87
	1	.478*	.425*	.414**	.282	.448 **	.251	.554**	.333*	.299 *	.383	إستراتيجية مستدامة (SS) ارتباط (Pearson) 87
1	.663*	.695*	.457 *	.554*	.655 *	.557*	.436*	.447*	.337*	.454*	.557*	المنظمة الذكيفة (IO) ارتباط (Pearson) 87

** الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

* الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

وتبين مصفوفة الارتباط في الجدول (7) بأن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (5%) بين متغير الإستراتيجية المستدامة (SS) بأبعاده مجتمعة ومتغير المنظمة الذكية (IO) (بأبعاده مجتمعة). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.663) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضيات أعلاه. وهذا يدل على أن الإدارة العليا للشركة وعاملها أصبح لها تصوراً واضحاً وإدراك أن بناء توفير وتعزيز عناصر الإستراتيجية المستدامة سوف يسهم وبشكل كبير في جعل الشركة من المنظمات الذكية على مستوى الأعمال وتحقيق الأداء التنافسي لتحقيق النجاح التنظيمي .

4- الفرضية الرئيسية الثانية:

تبين الفرضية تأثير أبعاد الإستراتيجية المستدامة (SS) والمنظمة الذكية (IO) بصورة مجتمعة. ويوضح الجدول (8) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط الذي يتضمن معامل بيتا غير المعياري وقيمة (t) المحسوبة والمعنوية (Sig.) ومعامل التفسير (R^2)

الجدول (8) /تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد الإستراتيجية المستدامة وأبعاد المنظمة الذكية بصورة مجتمعة

نموذج	معامل بيتا الغير معياري		قيمة (t) المحسوبة	(Sig) المعنوية
	(B)	نسبة الخطأ		
الثابت (constant)	.305	.502	-	.000
(ss)	1.373	.020	38.104	.000

rsquare=0.826, f=185.342* -b dependent variable : (io) -a

ويبين الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير معنوية بين متغير الإستراتيجية المستدامة (SS) ومتغير المنظمة الذكية (IO) إذ بلغ معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) بينهما (1.373) وكانت قيمة (t) المحسوبة (38.104) وهي تدل على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (5%). أما قيمة اختبار (F) قد بلغت (185.342) وهي معنوية عند مستوى (5%) وتدلل على القوة الإحصائية لنموذج الاختبار، بلغ معامل التفسير (R^2) (0.826).

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

- 1- تركز إدارات الشركة المبحوثة بالدرجة الأولى على الاهتمام الكبير في تطوير رأس المال البشري حيث جاء هذا بعد بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية ، فيما جاء بعد المواد والطاقة بالمرتبة الثانية ، اما بعد العمليات فجاء في الترتيب الثالث ، فيما جاء بعد الجوانب البيئية للمجتمع في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية ، فيما أشارت النتائج إلى أن بعد السلوك الأخلاقي في الترتيب الخامس ، فيما جاء الإبداع والابتكار في الترتيب السادس من حيث شدة الإجابة ، فيما حصل بعد الدوافع والحوافز في الترتيب الأخير لمتغير الإستراتيجية المستدامة.
- 2- ظهر وبشكل واضح إن اهتمام الشركة عينة الدراسة بالإستراتيجية المستدامة وبكل عناصرها سيسهم في تعزيز دور الشركة وجعلها من المنظمات الذكية التي ترتقي بمستوى أدائها بالشكل الذي يكون متوافقاً مع متطلبات البيئة المتغيرة .
- 3- أن الشركة لديها القدرة على تقديم كل ما هو جديد ويأحدث التقنيات التي تلبي رغبات الزبائن المتغيرة وفي كافة الظروف .
- 4- تعمل الشركة على إدخال تقنيات الحاسوب والبرامج الجاهزة في تصميم عملياتها مما يساعدها على تقديم أفضل خدماتها إلى الزبائن.
- 5- أن تركيز الشركة على استخدام الآلات والمعدات المؤمنة والأقل خطورة على العاملين لحمايتهم من حوادث العمل .
- 6- تعمل الشركة على حماية البيئة من خلال استعمالها الوقود والأجهزة الغير ضارة بالبيئة والمحاولات الدؤبة للمحافظة عليها .
- 7- تربط الشركة الحوافز التي تقدمها إلى العاملين بالجهد المبذول لهم في العمل .
- 8- تهتم الشركة بالإفراد العاملين باعتبارهم رأس المال البشري المهم للوصول إلى مستويات النجاح العالية .
- 9- أن من سمات النجاح والتميز للشركة هو امتلاكها لنظام أخلاقي عادل في أعمالها له انعكاسات على طبيعة وأخلاقيات العاملين .
- 10 تركز الشركة المبحوثة بالدرجة الأولى على تقبل عملية التغيير السريع حيث جاء بعد الرغبة في التغيير بالمرتبة الأولى ، فيما جاء بعد الانتظام والتوافق في الترتيب الثاني ، وجاء بعد المصير المشترك في الترتيب الثالث من حيث شدة الإجابة، اما في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية للشركة المبحوثة عينة الدراسة الالتزام الجماعي ، وقد جاء تطوير المعرفة في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية ، اما بعد ضغط الأداء فقد جاء في الترتيب السادس ، فيما حصل بعد الرؤية الإستراتيجية على الترتيب السابع .

11- ظهرت وبشكل واضح في شركة زين العراق للاتصالات واقع الإستراتيجية المستدامة في علاقة ترابطية قوية بالمنظمة الذكية، الأمر الذي يعني إمكانية التعويل عليها في القياس والاستنباط وذلك استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين أبعاد هذه المتغيرات.

12- ظهرت وبشكل واضح في شركة زين العراق للاتصالات واقع الإستراتيجية المستدامة في علاقة تأثيرية قوية بالمنظمة الذكية، الأمر الذي يعني إمكانية التعويل عليها في القياس والاستنباط وذلك استناداً إلى معنوية علاقات الارتباط بين أبعاد هذه المتغيرات.

سادساً : التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير عناصر الإستراتيجية المستدامة في المنظمة الذكية بغية الحصول على تأثير فاعل للإستراتيجية المستدامة في المنظمة الذكية، لذلك ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد الإستراتيجية المستدامة بحيث تحقق أهداف الشركة عينة الدراسة.
- 2- تعزيز العوامل التي تؤدي إلى جعل الشركة من المنظمات الذكية وذلك على وفق عناصرها الأساسية في بيئة العمل والتي جاءت متناغمة مع النتائج التي أفرزتها التحليلات الإحصائية والعمل على تعزيز كل من شأنه دعم أبعاد المنظمة الذكية في بيئة العمل.
- 3- الأخذ بنظر الاعتبار قوة العلاقات بين متغيرات الدراسة والابتعاد على كل من شأنه أن يضع حواجز بين هذه المتغيرات على أساس أنها تمثل حالة ايجابية للشركات عينة الدراسة.
- 4- العمل على الاستثمار باتجاه تطوير رأس المال البشري في مجال صياغة الإستراتيجية المستدامة، لأنه مصدر من مصادر الميزة التنافسية للشركة.
- 5- وضع سياسات واستراتيجيات عمل تحفز العاملين نحو تحقيق الإستراتيجية المستدامة والمنظمة الذكية من خلال استحداث نظام مكافآت خاص وتقديم الدوافع والحوافز للأفراد .

المصادر

المصادر العربية

- 1- الزغبى ، علي فلاح ، الجريري ، العزيز ماجد عبد ، (2007) ، " دور وأهمية الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات الأعمال الأردنية، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا، صفحة 7-8 .
- 2- رزوقي، نعيمة حسن جبر. (2002) ، " رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة" ، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بيروت، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 29 أكتوبر، ص.275.
- 3- دافنبورت، توماس شورت ، (1990) ، "الهندسة الصناعية الجديدة : تكنولوجيا المعلومات وإعادة تصميم العمليات التجارية" ، سلون المراجعة الإدارية ، ص 27 .
- 4- بريرا ، كمال ، (2000) ، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، لبنان ، الطبعة الثانية .
- 5- حاجي ، انمار أمين ، الصواف ، محفوظ حمدون ، "2012" ، "أخلاقيات الوظيفة العمل وأثرها على أداء منظمات الأعمال" ، جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد ، مقالة بواسطة شعاع المحاسين ، ص 3
- 6- الفرج ، محمد سمير، الزبير ، عثمان ، (2011) ، "المنظمة الذكية والأعمدة الخمسة لمنظمة المستقبل" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص 16.
- 7- حنونة ، سامي ، إبراهيم ، حماد، (2006)، " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة .صفحة 2 .
- 8- سويدان ، نظام موسى ، (2011)، " تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقييم رضا الزبون للمحافظة عليه" ، رسالة ماجستير، قسم التسويق، جامعة البتراء ، المملكة الأردنية الهاشمية ، صفحة 19

Research :

- 1- Mowforth, M. & Munt, I. (2009), "Sustainability Third: New Tourism in the Third World", 3rd edition, London: Routledge ,p47.
- 2- Landrum, N.E. & Edwards, S. (2009), " Sustainable Business: An Executive's Primer", New York: Business Expert Press.pp.23.
- 3- Hitchcock, D. & Willard, M., (2009), "The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies ed. and Tools for Organizations", 2nd, Earthscan, Sterling, p72.
- Bramwell, B. & Alletorp, L. (2001) "Attitudes in the Danish Tourism 4-4-Industry to the Roles of Business and Government in Sustainable Tourism", International Journal of Tourism Research, vol. 3, no .1, p. 90-101.
- 4- Jones, Dow.,(2007)," Sustainability Indexes (DJSI)", Dow Jones Sustainability World Indexes Guide. P3.

- 5- Shoreline Community College, (2011), "Sustainable Business Leadership –Certificate of Completion (CC)–Planning Guide", p 11.
- 6- Azua., Sabin,(2012), " sustainable strategies for the future: Management, Innovation and Humanization, Partner and ceo, B+I Strategy,p3
- 7- Tzschentke, N. Kirk, D. & Lynch, P.A., (2004), "Reasons for going green in serviced accommodation establishments", International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 16, no. 2, p. 117 .
- 8- Swarbrooke, J. ,(1999), "Sustainable Tourism Management", Wallingford: cabi,p14.
- 9-Hitchcock, D. & Willard, M. ,(2009), "The business guide to sustainability – Practical strategies and tools for organizations", 2nd edition, London: Earthscan.p.240.
- 10- Kirk, D. ,(1998), "Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edingburgh", Hospitality Management , Journal, vol. 17, , no.8.
- 11- Baum, T. ,(2006), "Human resource management for tourism", hospitality and leisure: an international perspective, London: Thomson .p30 .
- 12- Butler, J. ,(2008), "The Compelling "Hard Case" for "Green" Hotel Development", Cornell Hospitality Quarterly, Journal, vol. 49, no. 3, pp. Butler,p24.
- 13-Dodds, R. & Joppe, M. ,(2005), "CSR in the Tourism Industry", The Status and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines', IFC/World Bank, Washington [Online], Available,p25.
- 14- Sloan, P., Legrand, W. & Chen, J.S. , (2003), "Assessing Hoteliers' Awareness and Perception of Environmental Initiatives", Conference Proceedings, Europhile Congress, Bad Honnef, Germany, vol. 13, no. 6, p.167.
- 15- Laszlo, E.&bertalanffy, (1996)., "The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time Cresskill", NJ: Hampton Press,p.205.
- 16- Sharpley, R. ,(2000), "Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide", Journal of Sustainable Tourism, vol. 8, no. 1, p. 40.
- 17- Bohdanowicz, P. ,(2003), "A study of environmental impacts, environmental awareness and pro-ecological initiatives in the Licenciate Thesis",Department of Energy Technology, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, December.
- 18-Dewhurst, H. & Thomas, R. (2003), "Encouraging Sustainable Business Practices in a Non-regulatory Environment: A Case Study of Small Tourism Firms in a UK National Park", Journal of Sustainable Tourism, vol. 11, no. 5, p. 386-400
- 19- Thu., Posted,(2010)," What is Sustainable Innovation", Posted Saturday, November, P 1.
- 20- Ebner D, Baumgartner RJ. (2010), "corporate sustainability strategies : sustainability profiles and maturity levels", Corporate Responsibility Research Conference, 4th-5th September, Dublin, Published online 4 February in Wiley Inter Science, p 77.
- 21- Šlaus., Ivo & Jacobs., Garry,(2011)," Human Capital and Sustainability", journal sustainability, vol. 3,no 97,p100.
- 22- Teresko, John . March,(2006), "Rethinking R&D can transform a company", Cited on 24th May, Available: ebco host. Html.p.21.

- 23- Matheson, David and Matheson, James E.(2001)." Smart Organizations Perform Better". Research–Technology Management; Vol. 44 Issue pp49–54 .
- 24- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2002), "Strategic Management and Business Policy", 8th edition. Prentice–Hall, Pearson Education International.p.8.
- 25- Matheson, David and Matheson, James E.,(1998)," The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D", Harvard Business School Press. Boston.p.121–110
- 26- finkelstein,Sydney and Jackson,eric m,(2005),"immunity from implosion".building smart leadership.ivey business journal.vol.70 no 1,p2.
- 27- Bakhshian.A,hamidi.f,ezati.m,(2011)," Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", The Journal of Mathematics and Computer Science Vol .3 No.4 ,p.415–418 .
- 28- Canabal , Evelyn , (2008) "Professional Development Services", High Performance ,Business Strategy , p14 .
- 29- Atos,(2011), "Smart Organization Consulting", World line, Atos World Grid and the fish itself are registered trademarks of Origin SA, p7.
- 30- Wells, Denise L,(2000), "Strategic Management for Senior Leaders", A Handbook for Implementation, Total Quality Leadership Office, Arlington, Virginia,p5.
- 31- Shapiro, Janet,(2000)," Strategic Planning", Strategic Planning Toolkit overview, 16th NW, Suite 540, Washington D.C. USA,p30.
- 32- Lamont, Miche`le,(2007)," Rethinking Expertise", By Harry Collins and Robert Evans. Chicago: Book Reviews University of Chicago Press, p. 509.
- 33- Levinthal , Brian R& Franconeri Steven L.,(2006)," Common–Fate Grouping as Feature Selection", Northwestern University, Sheridan Rd., Evanston,p1135.
- 34- Robert ., (2009)." Management for Intelligent Organization": The Scanning the Environment. Journal of Academic Librarianship; Vol. 27 Issue 8, p 20 .
- 35- judicial , (2006) , " organizational change and development " , adult education perspectives for education, p2 .
- 36- Nasabi,n,a,& Safarpour ,a,r ,(2009)," Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science", Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Shiraz, Iran,p3493.