



دور البراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

إسماعيل محمود يونس^١ - أ.م.د. زانا مجيد صادق^٢ - أ.م.د. عامر عبدالله مجيد^٣

amer.majid@epu.edu.iq - zana.sadq@koyauniversity.org - ismael.youns@su.edu.krd

^١ قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، إقليم كردستان، العراق.

^٢ قسم إدارة الأعمال، فكلتي العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة كوية، كوية، إقليم كردستان، العراق.

^٣ قسم تقنيات إدارة الأعمال، كلية التقنية الإدارية، جامعة أربيل التقنية، أربيل، إقليم كردستان، العراق.

المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل دور البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، والبراعة الهيكلية) في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية). تنطلق مشكلة البحث من محدودية إدراك وتطبيق أبعاد البراعة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل.

يتمثل الإطار العام للدراسة في تحديد إشكالية البحث التي أثارت تساؤلات عدة حول طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيري البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم مخطط فرضي يتضمن فرضيتين رئيسيتين جرى اختبارهما باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استمارة الاستبانة التي أعدت خصيصاً لغرض جمع البيانات الأولية.

شمل مجتمع البحث أعضاء الهيئة التدريسية في (٨) جامعات خاصة اختيرت قصدياً في مدينة أربيل؛ حيث وزع الباحثون (٤١٠) استمارة، استرجع منها (٣٧٥) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٥٦) استمارة تمثل عينة البحث. حُللت البيانات الأولية باستخدام البرنامجين الإحصائيين (SPSS V.24) و (AMOS V.24) لاختبار فرضيات الدراسة.

وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقات ارتباط معنوية إيجابية وتأثير معنوي للبراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي. وبناءً على هذه النتائج، أوصى البحث بضرورة تبني البراعة الاستراتيجية كمدخل استراتيجي رصين لدعم الاستدامة التنظيمية وضمان استمرارية التميز في الجامعات الخاصة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: البراعة الاستراتيجية، الاستدامة التنظيمية، الجامعات الخاصة، أربيل.

The Role of Strategic Agility in Organizational Sustainability: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members in Private Universities in Erbil

Ismail Mahmoud Younis¹ - Zana Majed Sadq² - Amer Abdulla Majid Othman³

¹Department of Business Administration, College of Administration and Economics, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

²Department of Business Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Kurdistan Region, Iraq.

³Department of Business Management Technique, Erbil Technical Management College, Erbil Polytechnic University, Kurdistan Region, Iraq.

Abstract:

The objective of this research is to investigate how strategic agility, as embodied by its three dimensions (opportunity exploration, opportunity exploitation, and structural agility) can support organizational sustainability, which is mirrored in its economic, social, and environmental dimensions. The research issue stems from the inadequate comprehension and implementation of strategic agility and its role in attaining organizational sustainability in Erbil's private universities. The study's entire framework is centered on determining the central research topic, which poses important queries regarding the nature of the connection and its consequences between organizational sustainability and strategic agility. A conceptual model created to answer these concerns, and it has two hypotheses that have been examined using the proper statistical methods. Using a pre-made questionnaire, the study collected primary data using a descriptive analytical methodology. All of the faculty members from eight carefully chosen private universities in Erbil made up the study population. 375 of the 410 surveys that were sent were returned, and 356 of those were judged suitable for statistical examination. To evaluate the suggested hypotheses, data were analyzed using AMOS (Version 24) and SPSS (Version 24). At both the overall and dimensional levels, the statistical findings showed important effects and significant positive correlations between organizational sustainability and strategic agility. The study suggests implementing strategic agility as a crucial strategic technique to improve organizational sustainability in private colleges in light of these findings.

Keywords: Strategic Agility, Organizational Sustainability, Private Universities, Erbil.

١. المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تسارعاً غير مسبوق في وتيرة التغيرات التكنولوجية، وتزايداً في تعقيد الديناميكيات التنافسية تحت تأثير العولمة، الأمر الذي يفرض على المنظمات ضرورة تبني نماذج عمل مرنة تضمن استمراريتها وقدرتها على خلق قيمة طويلة الأمد. في هذا السياق، تمثل البراعة الاستراتيجية أحد أهم المداخل الحيوية للاستدامة التنظيمية؛ فهي لا تعني مجرد سرعة الاستجابة للتغيرات، بل تنطوي على القدرة على الاستشعار المبكر للتطورات البيئية، وتحليلها بفاعلية، وإعادة صياغة الاستراتيجيات وتخصيص الموارد بما يتيح إعادة ابتكار نماذج الأعمال.

ومن خلال الجمع بين المرونة التشغيلية والبصيرة الاستراتيجية، تستطيع المنظمات تحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار، بما يعزز قدرتها التنافسية. ويكتسب هذا الإطار أهمية خاصة بالنسبة للجامعات الخاصة التي تواجه بدورها ضغوطاً متزايدة لمواكبة احتياجات سوق العمل المتغير بسرعة؛ فهي مطالبة بأن تجسد البراعة الاستراتيجية من خلال تطوير برامج تعليمية حديثة، وتبني تقنيات التعليم الرقمي، وبناء شراكات فاعلة مع القطاعات الاقتصادية المختلفة. كما أن دورها لا يقتصر على البقاء في السوق التعليمي، بل يمتد إلى إعداد وتأهيل قادة المستقبل ورواد الأعمال عبر دمج مفاهيم الاستدامة والابتكار وريادة الأعمال في مناهجها؛ وبذلك تسهم الجامعات الخاصة في بناء أجيال قادرة على قيادة التغيير التنظيمي وتعزيز اقتصاد معرفي مستدام ينسجم مع متطلبات المرحلة الراهنة.

٢. منهجية البحث

١.٢. مشكلة البحث:

تواجه الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بيئة تنافسية ديناميكية تهدد بقاءها واستقرارها. وعلى الرغم من أهمية تبني منهجيات استراتيجية مرنة لضمان استدامتها، فإن دور البراعة الاستراتيجية -بوصفها قدرة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات- لا يزال يكتنفه الغموض في السياق المحلي. وتتفاقم هذه المشكلة بسبب ندرة الدراسات التي تركز على رأي المحور الرئيسي في العملية التعليمية وهم أعضاء الهيئة التدريسية؛ لذا تبرز مشكلة هذه الدراسة في عدم وضوح العلاقة بين ممارسات البراعة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة التنظيمية في هذه الجامعات، مما يحد من قدرتها على التخطيط للمستقبل وضمان استمرارها في أداء دورها التنموي. ويمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

"ما دور ممارسات البراعة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الخاصة المبحوثة؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

أ. ما مدى تطبيق وممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (استراتيجية الاستكشاف، استراتيجية الاستغلال، والهيكل المتميز "المرن") في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل؟

ب. ما مستوى الاهتمام بالبراعة الاستراتيجية في الجامعات عينة الدراسة لتحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ت. هل توجد علاقات ارتباط بين متغيري الدراسة (البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية) في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل؟

ث. هل يوجد تأثير للبراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة

أربيل؟

٢.٢. أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على مفاهيم معاصرة ومحورية تُعد من الركائز الأساسية لبقاء وتطور المنظمات في بيئة الأعمال، لا سيما في سياق مؤسسات التعليم العالي. وتتمحور الدراسة حول (البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية) اللذين يشكلان بعداً استراتيجياً حيوياً في إدارة الجامعات في ظل التحولات المعقدة والمنافسة المتسارعة. وتكمن الأهمية العلمية للبحث في تبنيه منهجاً تحليلياً منظماً يُسهم في توسيع قاعدة المعرفة النظرية والعملية في مجال الإدارة، مع تركيز خاص على ميادين السلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية. وقد جرى اختباره في بيئة ميدانية حقيقية تمثلت في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل في إقليم كردستان العراق؛ ويأتي هذا التوجه بهدف استقصاء مدى مساهمة مهارات البراعة الاستراتيجية في تعزيز تحقيق الاستدامة التنظيمية، بما يسهم في توجيه السياسات الاستراتيجية لتلك الجامعات نحو مزيد من المرونة والكفاءة والبقاء على المدى الطويل.

٣.٢. أهداف البحث:

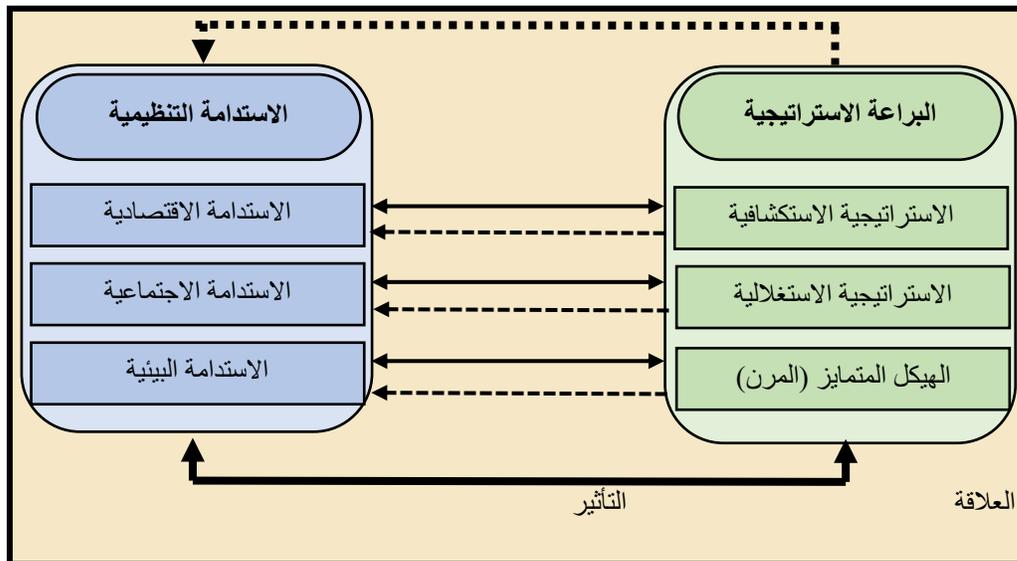
أ. دراسة وتحليل مدى تطبيق الجامعات الخاصة في مدينة أربيل لمفهوم البراعة الاستراتيجية، مع التركيز على تقييم أبعاد هذا المفهوم بشكل مفصل.

ب. تقييم حالة الاستدامة التنظيمية في هذه الجامعات من خلال استعراض الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تشكل أبعادها الأساسية.

ت. الكشف عن طبيعة العلاقة والترابط بين البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، مع تحليلها من منظور شامل، وكذلك من خلال الأبعاد الجزئية لكل منهما.

٤.٢. المخطط الفرضي للبحث:

يبين الشكل التالي المخطط الفرضي للبحث.



المصدر من إعداد الباحثين

الشكل (١): نموذج البحث الافتراضي

٢.٥. فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي وفقاً لآراء المبحوثين.

الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي للبراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي وفقاً لآراء المبحوثين.

٣. الجانب النظري

٣.١ القيادة الواعية

٣.١.١ مفهوم البراعة الاستراتيجية:

تعكس البراعة الاستراتيجية التكامل الفعّال بين عمليات الاستراتيجية المخططة والفعلية، وهي المهارات التي تتطلب التنسيق بين الخطط الاستراتيجية الحالية وقدرتها المستقبلية على تطوير هذه الخطط بواسطة التدريب والتعلم وسرعة الإنجاز ودقة العمل، وتُمكن المنظمات من استكشاف الفرص والاستثمار فيها لتحقيق الكفاءة والسيطرة والتحسين المستمر (Alabadi et al., 2018:19). ويعرض الجدول (١) بعض تعريفات البراعة الاستراتيجية.

الجدول (١) يبين آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول البراعة الاستراتيجية

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	(ماهر، ١٩٩٠: ٦٠)	البراعة الاستراتيجية تعني القدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية بشكل فعال ومستدام.
٢	(Shoo, 2010:3)	قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة.
٣	(البراهيمي، ٢٠١٨: ٥٨٦)	خلق نوع من التوافق بين الاستكشاف والمتابعة المتزامنتين الفرص السوق الجديدة والاستخدام الكفوء للأسواق الحالية .
٤	(Wu et al, 2020:3)	قدرة المنظمة على القيام بأمرين مختلفين بشكل متساوي وأدائهم بشكل بارع بدءاً من الاستكشاف والاستغلال والتكامل والاستجابة والقدرة على التكيف والمرونة والمواءمة والمرونة.
٥	(Smith & Tushman , 2024:128)	تشير إلى قدرة المنظمات على التوازن بين الابتكار المستمر واستغلال لكفاءات الحالية من خلال بنية تنظيمية مرنة وثقافة داعمة للتعليم والتكيف.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الموجودة داخل الجدول

ويعرفها الباحثين بأنها قدرة المنظمة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية الديناميكية من خلال إعادة توجيه وتعديل الاستراتيجيات والعمليات والهيكل التنظيمي. تتضمن هذه القدرة تحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، وتخصيص الموارد بكفاءة، وإعادة تنظيم القدرات بسرعة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٣.١.٢. أهمية البراعة الاستراتيجية:

حظيت البراعة الاستراتيجية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة ضمن أدبيات إدارة الأعمال؛ إذ أظهرت الدراسات السابقة أن معظم المنظمات التي تحاول الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف في الوقت نفسه تحقق أداءً مالياً متميزاً. إن المزامنة بين الاستغلال والاستكشاف لا تؤدي فقط إلى التغلب على قيود الهيكل الرسمي بسبب التركيز المفرط على التطوير (Navarro & Dewhurst, 2007:62). وقد أشار كل من (Gu et al., 2018:650) و(راضي وقاسم، ٢٠١٨: ١٣) و(Bustinza et al., 2019:7) إلى أهمية البراعة الاستراتيجية على النحو الآتي:

أ. إن البراعة الاستراتيجية تساهم بصورة كبيرة في تعزيز أداء المنظمة.

ب. تساعد المنظمات في تطوير منتجات جديدة والعثور على أسواق جديدة من خلال الاستكشاف.

ت. يمكن للمنظمات البارعة أن تفهم حاجات الزبائن الحاليين والمستقبليين وأن تستجيب وفقاً لذلك.

ث. إن اعتماد البراعة الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء؛ إلى جانب ذلك، يشجع اعتماد البراعة الاستراتيجية على تحسين المنتجات ويزيد من الكفاءة في تنفيذ الاستراتيجيات أو التقنيات المستخدمة لتقديم الخدمات للعملاء الحاليين.

ج. إن البراعة الاستراتيجية هي الاستراتيجية المثلى لتحقيق الأداء الابتكاري.

٣.١.٣. أهداف البراعة الاستراتيجية

إن الإدراك بالبراعة الاستراتيجية والحلم بالواقع تتفاعل فيه الحركة بالازدهار لتحقيق أهداف المنظمة. وبعملية البراعة الاستراتيجية التي تنضبط عبر منهج علمي واسع وشامل، فهي ليست مجرد عمليات تجريبية، بل هي استجابة منطقية لواقع جديد وفرص جديدة جاهزة للاستكشاف والاستغلال سواء بالمنظمة أو بالأفراد. وهذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها ورؤيتها المستقبلية، وتحديد الخطوط والمسارات حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث إجراء تنموي جديد وعميق يمتد إلى تحقيق أهداف الفرد أيضاً. ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للبراعة الاستراتيجية في الآتي:

أ. تساهم في تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، مما يساعد المنظمات على الابتكار وتحقيق الكفاءة؛ وهذا التوازن يمكنها من استغلال الفرص الحالية واستكشاف المستقبل (الطه والهاللي، ٢٠٢٠: ٣٤٨).

ب. تعزيز القدرة على التكيف، ويعني قدرة المنظمات على تعديل استراتيجياتها بسرعة استجابة للتغيرات البيئية؛ مما يساعد في البقاء والازدهار في الأسواق المتقلبة، ويجمع بين الاستكشاف والاستغلال بفعالية (الطرفي وآخرون، ٢٠١٩: ٩٧).

ت. تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية بتوافق الموارد مع احتياجات السوق، وتساعد المنظمات على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتعزيز الكفاءة (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٢٢).

ث. تمكن المنظمات من تحسين العلاقات مع الزبائن عبر الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، مما يزيد الرضا والولاء ويعزز الأداء المالي (إسماعيل، ٢٠٢٠: ١٢).

ج. تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص، وتعزز قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء في السوق (Doz & Kosonen, 2010: 370).

ح. تساعد المنظمات على الاستفادة من التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، مما يعزز الابتكار ويزيد من فعالية العمل وكفاءته (القيسي، ٢٠٢١: ٤٥).

خ. تساعد في تعزيز القيادة الواعية والمسؤولة داخل المنظمات؛ فالقادة الذين يتمتعون بوعي استراتيجي يمكنهم توجيه فرقهم بفعالية لتحقيق الأهداف (إسماعيل، ٢٠٢٠: ١٢).

ويرى الباحثون أن أحد العناصر الأساسية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المتقلبة والمتغيرة باستمرار هو تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وتعزيز القدرة على التكيف، ودعم الابتكار المستدام، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحسين العلاقات مع الزبائن، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والاستفادة من التطورات التكنولوجية، ومواجهة تحديات العولمة.

٣.١.٤. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة في البيئة الاقتصادية العالمية، أصبحت البراعة الاستراتيجية ضرورة ملحة لتوجيه السياسات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية (البوعينين وآخرون، ٢٠٢٣: ٥٠). ولهذا الغرض، قد اعتمد الباحثون على الأبحاث والمصادر الحديثة في أبعاد البراعة الاستراتيجية والتي تتمثل في:

أ- استكشاف الفرص: تعمل المنظمات على توجيه جهودها نحو الفرص الجديدة والتكيف مع بيئة الأعمال، مما يؤدي إلى ظهور عملاء وأسواق جديدة. يتطلب استكشاف الفرص الجديدة فهم الاختلافات والتركيز على التمايز والمرونة، وأن عمليات الاستكشاف غالباً ما تبدأ بدراسة فرص جديدة تكون غير واضحة أو محددة في البداية؛ إذ يُعتبر التجريب وإنشاء واختبار المعرفة الجديدة أساساً للاستكشاف (Dymyd, 2016: 74).

ب- استثمار الفرص: الغرض من الاستثمار هو تعزيز الأداء وزيادته من خلال استغلال القدرات الحالية. واستثمار الفرص يعكس قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة وخلق قيمة لتلبية متطلبات العملاء في السوق (Miles & Darroch, 2020: 209).

ت- البراعة الهيكلية (أو التنظيم المرنة): يعتمد الهيكل التنظيمي المرنة على اللامركزية ويسمح بحل المشاكل بطرق غير رسمية. ويقوم الهيكل التنظيمي ببناء ثقافة تدعم تبادل القيم التعليمية، ويوفر فرصاً للتجريب والابتكار، ويعزز فعالية المنظمة من خلال تحسين تبادل المعرفة بين مفاصلها (محمد، ٢٠٢٠: ٨٨).

يرى الباحثون أن الأبعاد الثلاثة للبراعة الاستراتيجية تعتمد على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، مما يستلزم هيكلًا تنظيمياً مرناً يعزز الابتكار والتعاون. هذا الهيكل يتيح تبادل المعلومات ويساعد في حل المشكلات، كما أن تركيز الأداء يعزز كفاءة المنظمة. إن التغييرات في الهيكل التنظيمي تساعد في التكيف مع التحديات وتدعم الابتكار والتطوير المستمر.

٣.٢. الاستدامة التنظيمية:

٣.٢.١. مفهوم الاستدامة التنظيمية:

رغم الاهتمام المتزايد بالاستدامة، لا تزال تمثل تحدياً للمنظمات لتحسين الرفاه الاجتماعي والإنساني، وتقليل الآثار البيئية، وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. وتُعتبر الممارسات المستدامة ضرورية لضمان استمرار عمل المنظمة بكفاءة وفعالية على المستويات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ومن خلال ما تم عرضه من آراء الكتاب والباحثين حول تعريف الاستدامة التنظيمية، يوضح الجدول (٢) أهم هذه التعاريف.

الجدول (٢) يبين آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم الاستدامة التنظيمية

ت	الباحث والسنة	التعريف
١	(Griffiths, 2010)	هي ممارسات التي تؤديها المنظمة والتي من شأنها أن تحافظ على ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفعالية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
٢	(الطائي وآخرون، ٢٠١٥)	عملية البحث المستمر للمنظمات في البقاء أطول فترة ممكنة لتحقيق البقاء المستدام من خلال الإبداع والابتكار والوعي الاستراتيجي وإدارة الحكمة.
٣	(Tata & Prasad, 2019)	الأنشطة التي تلي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة في الوقت الذي تحمي فيه وتعزز الموارد البشرية والاجتماعية والطبيعية في المستقبل.
٤	(الحدراوي وآخرون، ٢٠٢٠)	إنها ممارسات المنظمة التي تحافظ من خلالها على استدامة عملها وتؤدي أنشطتها بفعالية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
٥	(Johnson & White, 2024)	اعتماد مناهج شاملة ومستدامة لإدارة الموارد والعمليات من أجل ضمان الاستدامة المالية والاجتماعية والبيئية للمنظمة على المدى البعيد.

المصدر: من إعداد الباحثين

ويعرفها الباحثون بأنها نهج شامل يهدف إلى ضمان قدرة المنظمة على البقاء والنمو على المدى الطويل من خلال تبني ممارسات مستدامة في العمليات الإدارية والتشغيلية؛ ويتضمن ذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع تعزيز الكفاءة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية.

٣.٢.٢. أهمية الاستدامة التنظيمية:

تكمن أهمية الاستدامة التنظيمية في التالي:

أ. السعي لدمج الاستدامة في العمل التنظيمي يعزز كفاءة العمليات، ويجب أن تشمل الأهداف جميع جوانب المنظمة، مما يحسن الأداء عبر الأنشطة كافة (Banister & Holden, 2017: 56).

ب. استمرارية الأداء الاقتصادي والاجتماعي إلى جانب الحفاظ على الموارد البيئية؛ فالمنظمات التي تعتمد استراتيجيات استدامة فعالة تحقق كفاءة تشغيلية وسمعة قوية وزيادة في رضا العملاء والمستثمرين، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة (Brown & Taylor, 2023: 89).

ت. تحقيق أفضل الفرص لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي يعتمد على خبرات الموظفين المتفاعلين مع العمليات اليومية؛ فهؤلاء الموظفون يمكنهم اكتشاف التحديات والفرص (Omri & Dhahri, 2018: 32).

ث. تساعد المديرين في تحسين إدارة المنظمة وكفاءتها من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وفتح أسواق جديدة، مما يعزز السمعة والمزايا التنافسية (Cherepovitsyn et al., 2020: 7).

ج. تساعد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية ودعم القضايا الاجتماعية (أبونص ومحمد، ٢٠٢٠: ٤٧).

ح. تعزز هذه العوامل قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستمرار والنمو والابتكار، وحمايتها من المخاطر (العاني وعبدالله، ٢٠٢١: ٧٣).

خ. الابتكار ضروري لتطوير منتجات جديدة مستدامة، ويجب اعتباره عند تحديد الأهداف الاستراتيجية (الخميس، ٢٠٢٤: ١٣٣).

ويؤكد الباحثون أن تحسين الأداء والامتثال يساعدان في استراتيجيات الاستدامة، مما يؤدي لتحسين الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة. كما أن الالتزام بالمعايير الدولية يجذب المواهب ويعزز العلاقات مع المجتمعات المحلية، مما يعزز قبول المنظمة ودعم مشاريعها التنموية.

٣.٢.٣. أهداف الاستدامة التنظيمية:

تسعى المنظمات لتحقيق أهداف متنوعة من خلال الاستدامة التنظيمية للبقاء في الصدارة. تركز المنظمات الكبرى على الحفاظ على قدرتها التنافسية عبر ممارسات مستدامة وتحسين استخدام الموارد، ومن أبرز أهداف الاستدامة التنظيمية ما يأتي (الناصر، ٢٠٠٩: ١١٠):

أ. السعي لسرعة التكيف مع التحديات البيئية وتعزيز المرونة في تطوير الأعمال.

ب. الالتزام بمعايير الجودة في تقديم المنتجات، مما يؤثر بشكل كبير على الأرباح والحصة السوقية.

ت. تحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

ث. تعزيز التماسك والولاء الوظيفي بين العاملين، وهو أمر مهم لتطوير صورة المنظمة داخلياً وخارجياً.

ج. زيادة وعي المستفيدين بالقضايا البيئية والاجتماعية نتيجة للبحث العلمي والتقنيات الحديثة.

٣.٢.٤. أبعاد الاستدامة التنظيمية:

تُعد أبعاد الاستدامة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة والمجتمع والأداء الاقتصادي للمنظمات. ويتفق الباحثون مع كل من (الحميدي، ٢٠٢٣: ٤٨٦) و (Batool et al., 2022: 410)

و(410) و(المیالی والحسني، ۲۰۲۳: ۲۷) و(أحمد، ۲۰۲۳: ۲۴۴) و(الريش، ۲۰۲۴: ۳۲۷) و(جهلول وخضير، ۲۰۲۴: ۶۲) و(الرميدي وآخرون، ۲۰۲۴: ۱۲۲) في أن أبعاد الاستدامة التنظيمية هي:

أ- الاستدامة الاقتصادية: تركز الاستدامة الاقتصادية على تحقيق عمليات اقتصادية مستدامة وطويلة الأجل، مع توزيع الفوائد الاجتماعية والاقتصادية بشكل عادل (Zhang & Chan, 2020: 10). تشمل هذه الفوائد توفير وظائف مستقرة، تحقيق الدخل، تقديم الخدمات الاجتماعية، والمساهمة في تقليل الفقر. كما تهتم المنظمات بالاستدامة الاقتصادية عبر توفير الطاقة، وإدارة الموارد، والابتكار لإنتاج نظيف، مع الالتزام بقضايا الاستدامة في قراراتها المالية والتسويقية (Emamisaleh & Taimouri, 2021: 288).

ب- الاستدامة الاجتماعية: تشمل الاستدامة الاجتماعية تطوير الموارد البشرية في المنظمات من خلال التعليم، والتدريب، والصحة، والسلامة المهنية، وتحقيق المساواة في الأجور والفرص وحقوق الموظفين، والاعتبارات الأخلاقية (الحميدي، ۲۰۲۳: ۴۷۸).

ت- الاستدامة البيئية: تشير القياسات البيئية إلى استخدام الموارد الطبيعية والمخلفات الناتجة والتكاليف والأنشطة الأخرى، مثل الانسكابات وإعادة استخدام مياه الصرف؛ حيث إنها تعزز الأخلاق والسمعة، مما يقوي القدرة التنافسية مع الحفاظ على الانبعاثات ضمن قدرة البيئة دون الإضرار بها (Ajour & Alikor, 2020: 26).

٤. الإطار الميداني للدراسة

٤.١. وصف مجتمع الدراسة وعينته:

يشير مجتمع الدراسة إلى جميع البيانات ذات العلاقة بمشكلتها، والتي يسعى الباحثون إلى تعميم النتائج عليها. وقد تم اختيار الجامعات الخاصة في مدينة أربيل؛ حيث تمثل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة والبالغ عددها (٨) جامعات من أصل (١٠) جامعات، نظراً لإيقاف نشاط جامعتين في إقليم كردستان بشكل عام وفي مدينة أربيل بشكل خاص. ولغرض تمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، استخدم الباحثون (الطريقة القصدية) لاختيار عينة البحث؛ إذ شملت العينة الموزعة (٤١٠) استمارات في جميع الجامعات المذكورة، وبلغ عدد المستجيبين (٣٧٥) استمارة مسترجعة، استبعدت منها (١٩) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لتستقر العينة النهائية عند (٣٥٦) استمارة صالحة، وكانت حسب الجدول التالي:

جدول (3) الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

ت	الجامعات	الاستمارة الموزعة	الاستمارة المسترجعة	غير صالحة لتحليل	صالحة لتحليل
١	جامعة تيشك	90	83	2	81
٢	جامعة نولج	80	74	4	70
٣	جامعة جيهان	60	54	4	50
٤	جامعة فرنسي لبناني	80	77	3	74

31	3	34	40	جامعة كاثوليك	5
17	1	18	20	جامعة أربيل الدولي	6
16	1	17	20	جامعة الفلعة	7
17	2	19	20	جامعة بيان	8
356	20	376	410	المجموع	

المصدر/ من إعداد الباحثين

٤.٢. وصف وتشخيص متغير البراعة الاستراتيجية:

أ. وصف وتشخيص عبارات بُعد استكشاف الفرص:

حققت عبارات بُعد استكشاف الفرص (Z1-Z5) درجات التفضيل (أنتفق تماماً، وأتفق) بنسبة (٧٥,٢٪)، بينما حققت درجات التفضيل (لا أنتفق، ولا أنتفق تماماً) نسبة (٦,٣٪)، في حين كان (١٨,٥٪) من المبحوثين محايدين. وتبين نتائج الجدول (٤) أن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد استكشاف الفرص قد سجل قيمة معنوية قدرها (٤,٠٥)، مما يدل على مستوى جيد من الأهمية لعبارات هذا البُعد وتطبيقها من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا البُعد (٠,٩١١)، وقيمة الأهمية النسبية العامة (٠,٨١٪)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة من حيث التطبيق والممارسة.

وقد اتجهت إجابات العينة للعبارة الخامسة (Z5) نحو الاتفاق بمستوى جيد، وجاءت في الترتيب الأول، والتي تنص على: ("تعزز إدارة الجامعة قدرتها على توجيه عمليات الاستكشاف مثل تحديد الفرص الجديدة في مجالات احتياجات السوق من خلال القيادة الفاعلة والاستراتيجيات المبتكرة")؛ حيث ظهرت هذه العبارة بوسط حسابي بلغ (٤,١١)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة، كما بلغ انحرافها المعياري (٠,٨٧٨)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨٢,٢٪).

الجدول (٤) وصف عبارات بُعد استكشاف الفرص

مقياس الإجابة													ت
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أنتفق تماماً 1		لا أنتفق 2		محايد 3		أنتفق 4		أنتفق تماماً 5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
78.8	.960	3.94	.8	3	8.1	29	19.4	69	39.0	139	32.6	116	Z1
81.4	.910	4.07	.8	3	4.5	16	19.4	69	37.1	132	38.2	136	Z2
80.8	.915	4.04	0.0	0	6.7	24	19.7	70	36.5	130	37.1	132	Z3

82.2	.896	4.11	.3	1	6.2	22	14.9	53	39.6	141	39.0	139	Z4
82.2	.878	4.11	.6	2	3.7	13	19.1	68	37.4	133	39.3	140	Z5
81.0	.911	4.05	0.5	-	5.8	-	18.5	-	37.9	-	37.3	-	المجموع
			6.3				18.5		75.2				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

ب. وصف وتشخيص عبارات بُعد استثمار الفرص:

حققت عبارات بُعد استثمار الفرص (Z6-Z10) درجات التفضيل (أتفق تماماً، وأتفق) بنسبة (٧٣,٤٪)، بينما حققت درجات التفضيل (لا أتفق، ولا أتفق تماماً) نسبة (٧,٩٪)، في حين كان (١٨,٧٪) من المبحوثين محايدين. ويُبين الجدول (٥) أن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد استثمار الفرص قد سجل قيمة معنوية قدرها (٤,٠٢)، مما يدل على مستوى جيد من الأهمية لعبارات هذا البُعد وتطبيقها من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا البُعد (٠,٩٧٧)، وقيمة الأهمية النسبية العامة (٤,٨٠٪)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة من حيث التطبيق والممارسة.

واتجهت إجابات عينة للعبارة السابعة (Z7) نحو الاتفاق بمستوى جيد، وجاءت في الترتيب الأول، والتي تنص على: "تستفيد إدارة الجامعة من المعرفة والمهارات الحالية لأعضاء الهيئة التدريسية لتطوير البرامج الأكاديمية والخدمات التعليمية الحالية"؛ حيث ظهرت هذه العبارة بوسط حسابي بلغ (٤,٠٤)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٦٩)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨,٨٠٪).

الجدول (٥) وصف عبارات بُعد استثمار الفرص

مقياس الإجابة													ت
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.4	.985	3.97	1.4	5	7.3	26	19.7	70	36.2	129	35.4	126	Z6
80.8	.969	4.04	.8	3	7.0	25	18.8	67	34.0	121	39.3	140	Z7
80.6	.972	4.03	2.0	7	4.2	15	21.1	75	34.0	121	38.8	138	Z8
80.8	1.008	4.04	1.7	6	7.6	27	15.7	56	34.8	124	40.2	143	Z9
80.4	.952	4.02	.8	3	7.0	25	18.0	64	37.4	133	36.8	131	Z10
80.4	.977	4.02	1.3	-	6.6	-	18.7	-	35.3	-	38.1	-	المجموع
			7.9				18.7		73.4				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

أ. وصف وتشخيص عبارات بُعد البراعة الهيكلية أو (التنظيمي المرن):

حققت عبارات بُعد البراعة الهيكلية أو (التنظيم المرن) (Z11-Z15) درجات التفضيل (أتفق تماماً، وأتفق) بنسبة (٧٣,٦٪)، بينما حققت درجات التفضيل (لا أتفق، ولا أتفق تماماً) نسبة (٨,٥٪)، في حين كان (١٧,٩٪) من المبحوثين محايدين. ويُبين الجدول (٦) أن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد البراعة الهيكلية أو (التنظيم المرن) قد سجل قيمة معنوية قدرها (٣,٩٩)، مما يدل على مستوى جيد من الأهمية لعبارات هذا البُعد وتطبيقها من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا البُعد (٠,٩٨١)، وقيمة الأهمية النسبية العامة (٧٩,٨٪)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة من حيث التطبيق والممارسة.

واتجهت إجابات العينة للعبارة الخامسة عشر (Z15) نحو الاتفاق بمستوى جيد، وجاءت في الترتيب الأول، والتي تنص على: ("يساهم الهيكل التنظيمي المرن الذي تمتلكه الجامعة في تحسين عملية صنع القرار وتبادل المعلومات بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية داخلياً وخارجياً")؛ حيث ظهرت هذه العبارة بوسط حسابي بلغ (٤,٠٨)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٧٣)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨١,٦٪).

الجدول (٦) وصف عبارات بُعد البراعة الهيكلية

مقياس الإجابة													ت
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
79.4	.995	3.97	2.0	7	6.5	23	19.7	70	36.2	129	35.7	127	Z11
80.4	.943	4.02	1.4	5	5.3	19	18.8	67	38.5	137	36.0	128	Z12
78.8	1.026	3.94	2.2	8	8.1	29	17.7	63	37.1	132	34.8	124	Z13
79.2	.969	3.96	1.7	6	6.5	23	19.4	69	39.0	139	33.4	119	Z14
81.6	.973	4.08	1.1	4	7.6	27	14.0	50	36.8	131	40.4	144	Z15
79.8	.981	3.99	1.7	-	6.8	-	17.9	-	37.5	-	36.1	-	المجموع
			8.5				17.9		73.6				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

٣.٤. وصف وتشخيص المتغير التابع الاستدامة التنظيمية:

أ. وصف وتشخيص عبارات بُعد الاستدامة الاقتصادية:

حققت عبارات بُعد الاستدامة الاقتصادية (Y1-Y5) درجات التفضيل (أتفق تماماً، وأتفق) بنسبة (٧٦,٥٪)، بينما حققت درجات التفضيل (لا أتفق، ولا أتفق تماماً) نسبة (٧,٤٪)، في حين كان (١٦,١٪) من المبحوثين محايدين. كما تُبين نتائج الجدول (٧) أن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الاستدامة الاقتصادية قد سجل قيمة معنوية قدرها (٤,٠٦)، مما يدل على مستوى جيد من الأهمية لعبارات هذا البُعد وتطبيقها من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا البُعد (٠,٩٤٠)، وقيمة الأهمية النسبية العامة (٨١,٢٪)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة من حيث التطبيق والممارسة.

واتجهت إجابات العينة للعبارة الثالثة (Y3) نحو الاتفاق بمستوى جيد، وجاءت في الترتيب الأول، والتي تنص على: ("تهتم إدارة الجامعة بعمليات إدارة المعرفة لضمان الاستخدام الأمثل للمعرفة وخبزها"); حيث ظهرت هذه العبارة بوسط حسابي بلغ (٤,١٢)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٢٨)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨٢,٤٪).

تشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الخاصة في أربيل تولى اهتماماً ملحوظاً بالاستدامة الاقتصادية، من خلال إدارة المعرفة واستخدام الموارد بشكل فعال. ويعكس هذا الاهتمام وعي الإدارات بأهمية تعزيز الكفاءة المالية والتخطيط الاستراتيجي لضمان استمرارية الأداء الجامعي.

الجدول (٧) وصف عبارات بُعد الاستدامة الاقتصادية

مقياس الإجابة													ت
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80.2	.919	4.01	.6	2	6.7	24	18.3	65	40.4	144	34.0	121	Y1
82.2	.922	4.11	.3	1	6.5	23	16.3	58	35.7	127	41.3	147	Y2
82.4	.928	4.12	2.2	8	2.8	10	15.7	56	39.0	139	40.2	143	Y3
80.0	1.017	4.00	1.4	5	10.1	36	12.9	46	38.5	137	37.1	132	Y4
81.6	.917	4.08	.6	2	5.9	21	17.1	61	37.6	134	38.8	138	Y5
81.2	.940	4.06	1.0	-	6.4	-	16.1	-	38.2	-	38.3	-	المجموع
			7.4				16.1		76.5				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

ب. وصف وتشخيص عبارات بُعد الاستدامة الاجتماعية:

حققت عبارات بُعد الاستدامة الاجتماعية (Y6-Y10) درجات التفضيل (أتفق تماماً، وأتفق) بنسبة (٧٥,١٪)، بينما حققت درجات التفضيل (لا أتفق، ولا أتفق تماماً) نسبة (٨,٩٪)، في حين كان (١٦,٠٪) من المبحوثين محايدين. ويبين الجدول (٨) أن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الاستدامة الاجتماعية قد سجل قيمة معنوية قدرها (٤,٠٢)، مما يدل على مستوى جيد من الأهمية لعبارات هذا البعد وتطبيقها من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا البعد (٠,٩٨٤)، وقيمة الأهمية النسبية العامة (٨٠,٤٪)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة من حيث التطبيق والممارسة.

واتجهت إجابات العينة للعبارة التاسعة (Y9) نحو الاتفاق بمستوى جيد، وجاءت في الترتيب الأول، والتي تنص على: ("تعتني إدارة الجامعة باحترام الثقافة والقيم المتنوعة لأعضاء الهيئة التدريسية وتعزيزها في بيئة العمل"); حيث ظهرت هذه العبارة بوسط حسابي بلغ (٤,٠٨)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٦٦)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨١,٤٪).

توضح هذه النتائج أن الجامعات الخاصة تحرص على الممارسات الاجتماعية الداعمة للاستدامة، بما في ذلك احترام الثقافة والقيم المتنوعة لأعضاء الهيئة التدريسية وتعزيز بيئة عمل عادلة. ويعكس هذا مستوى جيداً من التفاعل الاجتماعي الإيجابي الذي يساهم في بناء بيئة عمل تعاونية و متكاملة.

الجدول (٨) وصف عبارات بُعد الاستدامة الاجتماعية

مقياس الإجابة												ت	
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		ت
81.2	.950	4.06	.6	2	7.3	26	16.9	60	36.0	128	39.3	140	Y6
80.6	1.034	4.03	2.0	7	7.0	25	19.1	68	30.1	107	41.9	149	Y7
80.4	.937	4.02	2.2	8	4.5	16	16.0	57	43.8	156	33.4	119	Y8
81.6	.966	4.08	1.1	4	7.6	27	13.2	47	37.9	135	40.2	143	Y9
78.4	1.035	3.92	2.2	8	9.8	35	14.9	53	39.9	142	33.1	118	Y10
80.4	.984	4.02	1.6	-	7.3	-	16.0	-	37.5	-	37.6	-	المجموع
			8.9				16.0		75.1				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

ت. وصف وتشخيص عبارات بُعد الاستدامة البيئية:

حققت عبارات بُعد الاستدامة البيئية (Y11-Y15) درجات التفضيل (أتفق تماماً، وأتفق) بنسبة (٧٨,٥٪)، بينما حققت درجات التفضيل (لا أتفق، ولا أتفق تماماً) نسبة (٦,٨٪)، في حين كان (١٤,٧٪) من المبحوثين محايدين. كما يُبين الجدول (٩) أن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد الاستدامة البيئية قد سجل قيمة معنوية قدرها (٤,١٠)، مما يدل على مستوى جيد من الأهمية لعبارات هذا البُعد وتطبيقها من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة حسب آراء أفراد عينة الدراسة. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذا البُعد (٠,٩١٤)، وقيمة الأهمية النسبية العامة (٨٢,٠٪)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة من حيث التطبيق والممارسة.

واتجهت إجابات العينة للعبارة الرابعة عشر (Y14) نحو الاتفاق بمستوى جيد، وجاءت في الترتيب الأول، والتي تنص على: ("تشجع سياسات الجامعة المحافظة على البيئة وتعمل على تعميمها على الجميع")؛ حيث ظهرت هذه العبارة بوسط حسابي بلغ (٤,١٩)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيدة، كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٨٠٠)، وجاءت هذه العبارة بأهمية نسبية بلغت (٨٣,٨٪).

تشير هذه النتائج إلى أن الجامعات الخاصة تولي اهتماماً كبيراً بالاستدامة البيئية، من خلال تشجيع سياسات صديقة للبيئة وتعميم الممارسات البيئية على جميع أعضاء الجامعة. ويعكس هذا إدراكاً لأهمية حماية البيئة في سياق مسؤولية الجامعة الاجتماعية والمجتمعية، ويعزز سمعتها كجامعة مستدامة.

الجدول (٩) وصف عبارات بُعد الاستدامة البيئية

مقياس الإجابة													ت
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً 1		لا أتفق 2		محايد 3		أتفق 4		أتفق تماماً 5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
81.2	.928	4.06	.8	3	5.9	21	17.1	61	38.2	136	37.9	135	Y11
81.2	.950	4.06	0.0	0	7.9	28	18.5	66	33.1	118	40.4	144	Y12
82.0	.912	4.10	.8	3	6.7	24	11.5	41	43.0	153	37.9	135	Y13
83.8	.800	4.19	.3	1	3.4	12	12.4	44	44.9	160	39.0	139	Y14
82.0	.980	4.10	1.7	6	6.5	23	13.8	49	36.0	128	42.1	150	Y15
82.0	.914	4.10	0.7	-	6.1	-	14.7	-	39.0	-	39.5	-	المجموع
			6.8				14.7		78.5				

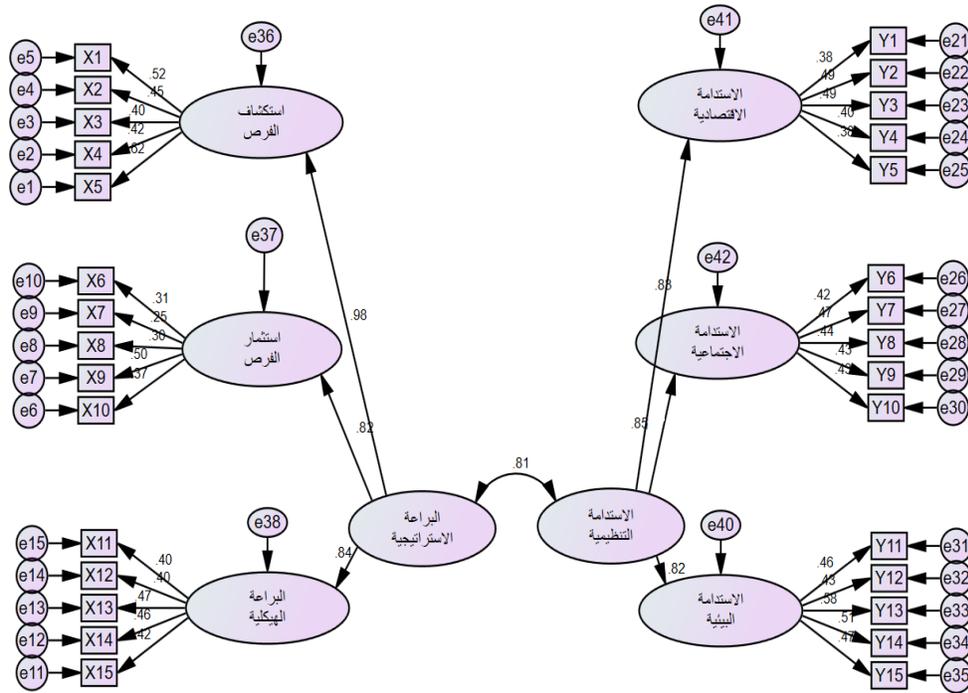
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

أظهرت النتائج أعلاه أن الجامعات الخاصة في أربيل تحقق مستويات جيدة إلى مرتفعة في تطبيق أبعاد الاستدامة التنظيمية (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)؛ مما يدل على وجود توجه استراتيجي لدى إدارات هذه الجامعات نحو الممارسات التي تضمن الاستمرارية والتكيف مع التغيرات البيئية والمجتمعية. ويعكس ذلك وعي القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات بأهمية استثمار الموارد بكفاءة، وتحقيق العدالة الاجتماعية داخل المجتمع الأكاديمي، والحفاظ على البيئة الجامعية.

٤.٤. اختبار فرضية علاقات الارتباط:

تقدم الفقرة التالية نتائج فرضية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على المستويين الكلي والجزئي، وذلك بالاعتماد على أسلوب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و(AMOS)؛ حيث تنص الفرضية الأولى على أنه: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي).

وتؤكد نتائج الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ومعنوية بين متغير البراعة الاستراتيجية ومتغير الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٠٦)، مع قيمة معنوية سجلت (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠١). مما يؤكد وجود علاقة طردية معنوية عالية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (البراعة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)؛ أي بمعنى أن الاهتمام بالبراعة الاستراتيجية يساهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية.



شكل (٢) الارتباط على المستوى الكلي بين البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS

كما تُبين نتائج الجدول (٩) وجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد البراعة الاستراتيجية والمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)؛ حيث سجلت قيم علاقات الارتباط النتائج التالية: استكشاف الفرص (0.726^{**})، استثمار الفرص (0.685^{**})، والبراعة الهيكلية (0.649^{**})، وقد سجلت هذه القيم مستوى معنوياً بلغ (0.000). مما يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، والبراعة الهيكلية)، ساهم ذلك في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

وقد أكدت النتائج وجود علاقات ارتباط بين أبعاد البراعة الاستراتيجية وأبعاد الاستدامة التنظيمية؛ إذ كانت علاقة الارتباط بين بُعد استكشاف الفرص وبُعد الاستدامة البيئية من أقوى علاقات الارتباط، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($R = 0.661^{**}$). في حين كانت علاقة الارتباط بين بُعد البراعة الهيكلية وبُعد الاستدامة الاقتصادية من أضعف علاقات الارتباط، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($R = 0.458^{**}$).

الجدول (٩) قيم معامل الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية

الاستدامة البيئية	الاستدامة الاجتماعية	الاستدامة الاقتصادية	الاستدامة التنظيمية	المتغير المستقل متغير التابع	
				Pearson Correlation	البراعة الاستراتيجية
.726**	.685**	.649**	.806**	Sig. (2-tailed)	
.000	.000	.000	.000	N	
356	356	356	356		

.661**	.644**	.611**	.748**	Pearson Correlation	استكشاف الفرص
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
356	356	356	356	N	
.604**	.602**	.616**	.698**	Pearson Correlation	استثمار الفرص
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
356	356	356	356	N	
.611**	.526**	.458**	.639**	Pearson Correlation	البراعة الهيكلية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
356	356	356	356	N	

** معنوي عند مستوى (0.01)

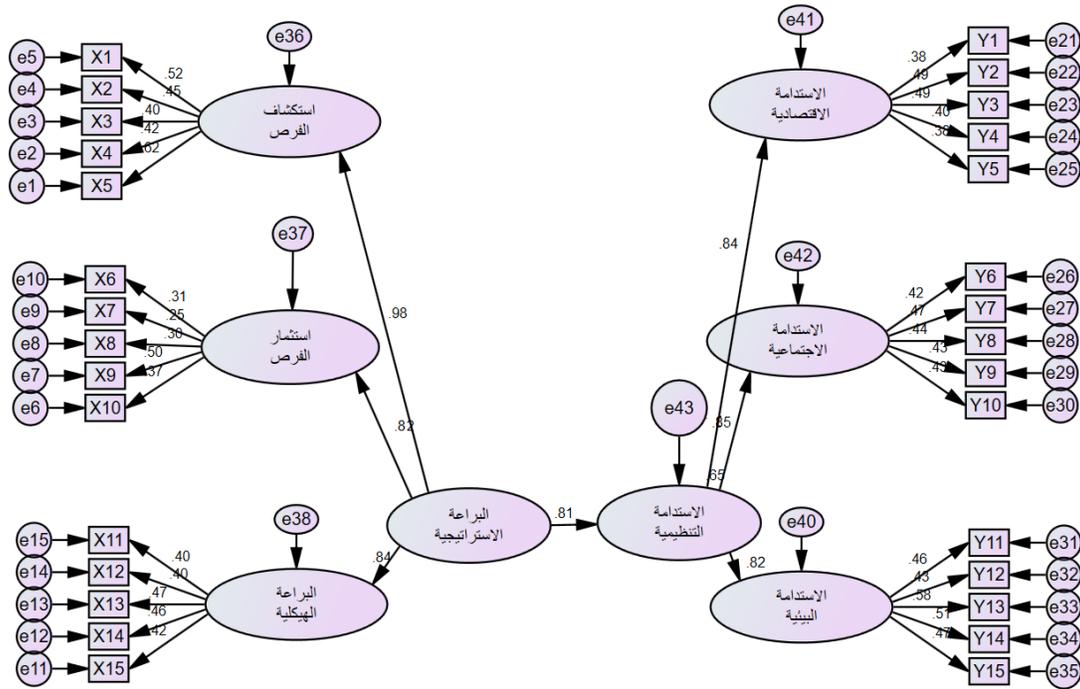
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تنص بأنه "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي"

أ- تأثير البراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

تنص الفرضية الثانية على أنه: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي). وتؤكد نتائج التحليل على المستوى الكلي، كما هو موضح في الجدول (١٠)، وجود تأثير معنوي وموجب للمتغير المستقل (البراعة الاستراتيجية) في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) على المستوى الكلي. وقد جرى التأكد من هذا التأثير من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (٦٥٥,٧٥٩)، وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٨٤١٥)، مما يعكس دقة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. كما سجلت قيمة (T) المحسوبة (٢٥,٦٠٨)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٦٠) عند درجات حرية (١, ٣٥٤)، مما يعزز قوة التأثير المعنوي والإيجابي بين المتغيرين.

علماً بأن مستوى الدلالة المعنوية قد سجل قيمة بلغت (٠,٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الافتراضي المقبول في الدراسات الإدارية والبالغ (٠,٠٥)، مما يعطي تأكيداً إضافياً وموثوقية لتأثير البراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي. وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) قرابة (٠,٦٤٩)، مما يشير إلى أن (٦٤,٩٪) من التغيرات التي تحدث في تعزيز الاستدامة التنظيمية تعود إلى ممارسات البراعة الاستراتيجية.



شكل (٣) تأثير البراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج AMOS

الجدول (١٠) تأثير البراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية على المستوى الكلي

الاستدامة التنظيمية							الأنموذج
Sig.	F		T		R ²	R	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
.000	3.8415	655.759	1.660	25.608	.649	.806 ^a	البراعة الاستراتيجية
.000	3.8415	450.643	1.660	21.228	.560	.748 ^a	استكشاف الفرص
.000	3.8415	336.532	1.660	18.345	.487	.698 ^a	استثمار الفرص
.000	3.8415	243.827	1.660	15.615	.408	.639 ^a	البراعة الهيكلية
درجات الحرية = 1, 354			P ≤ 0.05			N=356	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS

كما تبين نتائج الجدول (١٠) أن لكل بُعد من أبعاد البراعة الاستراتيجية (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، والبراعة الهيكلية) تأثيراً معنوياً وموجباً في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية). وقد تم التحقق من ذلك من خلال قيم اختبار (F) المحسوبة؛ حيث جاءت النتائج كما يلي: استكشاف الفرص (٤٥٠, ٦٤٣)، استثمار الفرص (٣٣٦, ٥٣٢)، والبراعة الهيكلية (٢٤٣, ٨٢٧)، وهي قيم متجاوزة لقيمتها الجدولية البالغة (٣, ٨٤١٥) عند درجات حرية (١, ٣٥٤).

مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد تأثير كل بُعد من أبعاد البراعة الاستراتيجية في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية). كما تدعم هذه النتائج قيم اختبار (T) المحسوبة؛ إذ سجلت القيم: استكشاف الفرص (21,228)، استثمار الفرص (18,345)، والبراعة الهيكلية (15,615)، وجميع هذه القيم أعلى من قيمة (T) الجدولية البالغة (1,660). كما سجلت قيم معاملات الدلالة الإحصائية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي المحدد بـ (0,05) في الدراسات الإدارية.

كما تؤكد النتائج عن طريق اختبار تحليل الانحدار وجود اختلاف في القوة التأثيرية لأبعاد البراعة الاستراتيجية في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)؛ حيث سجلت قيم معامل التحديد (R^2) على المستوى الجزئي القيم التالية: استكشاف الفرص (0,560)، استثمار الفرص (0,487)، والبراعة الهيكلية (0,408). وتشير هذه النتائج إلى أن بُعد استكشاف الفرص هو الأكثر قوة تفسيرية في تأثيره في الاستدامة التنظيمية على المستوى الجزئي ($R^2 = 0.560$)، بينما جاء بُعد البراعة الهيكلية كأضعف بُعد في القوة التفسيرية في تأثيره على المتغير التابع الاستدامة التنظيمية ($R^2 = 0.386408$).

وبالتالي، يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية على المستويين الكلي والجزئي).

5. الاستنتاجات والتوصيات:

5.1. الاستنتاجات

أ. تظهر نتائج البحث أن اهتمام الجامعات بالممارسات الاستراتيجية لا يعتمد فقط على الخطط والبرامج والأنظمة، بل يمتد إلى القدرة على التكيف والابتكار والاستجابة الديناميكية للفرص والتحديات، والقدرة على مواصلة النمو والتطور في الظروف كافة.

ب. أوضحت الدراسة أن تعزيز القدرة على التنبؤ عبر استكشاف الفرص، والتفاعل معها بفاعلية، يمثل الركيزة الأساسية التي تُغذي الاستدامة التنظيمية وتنعكس إيجاباً على الأداء العام.

ت. بينت الدراسة أن القدرة على تحويل الرؤى والاستراتيجيات إلى مبادرات عملية تُعد مؤشراً قوياً على نضج الجامعات استراتيجياً، وانخراطها الفعّال في بناء مستقبل مستدام.

ث. تشير نتائج تحليل المتغيرات إلى أن الاستدامة التنظيمية ليست نتيجة عفوية، بل هي ثمرة منهجية لتنفيذ الممارسات الاستراتيجية التي تمكن الجامعات من التحقيق والتنفيذ والقياس.

ج. تشير نتائج الدراسة إلى وجود تفاعل متعدد الأبعاد بين الممارسات الاستراتيجية وأبعاد الاستدامة؛ إذ لا تقتصر هذه العلاقة على الجانب الاقتصادي فحسب، بل تمتد إلى البعدين البيئي والاجتماعي، مما يدل على شمولية تأثير الإبداع الاستراتيجي.

ح. توجي النتائج بأن الجامعات الخاصة تمتلك بيئة حيوية منسقة، وتتركز فيها الكوادر الشابة، مما يمثل فرصة جوهرية لإعادة النظر في نظم التحفيز لدعم ثقافة التغيير والابتكار، مع الوعي بأن المحور الرئيس لذلك يجب أن يتمثل في تطوير البنية التحتية.

خ. أكد التحليل وجود علاقة قوية ومؤثرة بين أبعاد البراعة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، مع تباين قوة الارتباط بين هذه الأبعاد والجوانب البيئية والاقتصادية للاستدامة.

د. وضحت النتائج وجود تأثير قوي وإيجابي للبراعة الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، مما يُبرز دور البراعة الاستراتيجية كعامل حاسم لضمان بقاء الجامعات ونموها في بيئة متغيرة.

٥. ٢. التوصيات:

أ. توصي الدراسة الجامعات المبحوثة بدمج مفاهيم البراعة والاستدامة ضمن خططها التنموية، على أن تكون جزءاً أصيلاً من الهوية الجامعية.

ب. العمل على تمكين الموظفين ودعم أفكارهم الإبداعية، ومنحها الأهمية اللازمة، وتقديم الدعم المطلوب للتأكد من أن هذه الأفكار قابلة للتطبيق ومحفزة للتفاعل بين الأداء والنتائج.

ت. الموازنة بين متطلبات العصر واتجاهات السوق؛ إذ يجب على الجامعات الاعتماد على نماذج تنظيمية مرنة، وتقليل المستويات البيروقراطية لتسريع عملية اتخاذ القرار.

ث. على الجامعات بذل المزيد من الجهود لتعزيز مشاركة المرأة في المناصب الأكاديمية والقيادية، من خلال تبني سياسات عادلة في التوظيف والترقية، وتوفير بيئة عمل مشجعة.

ج. على الجامعات زيادة الحوافز الممنوحة لحاملي شهادة الدكتوراه لدعم المشاركة العلمية الفاعلة، من خلال منح البحث العلمي والحوافز المهنية والقيادية، وذلك لبناء قواعد علمية متينة.

ح. يجب على الجامعات الاستناد إلى مؤشرات الأداء التنظيمي التي تقيم الاستدامة على مستويات عدة، وتحويلها إلى أداة لتحسين المستمر والتشغيل، وليس للتقييم الصرف فقط.

خ. ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تعتمد على عينات أوسع للمقارنة بين أداء الاستراتيجيات والممارسات في جامعات القطاعين الحكومي والأهلي، لتحديد الفجوات واقتراح نماذج هيكلية تطويرية مناسبة.

د. العمل على رفع المستوى العملي عن طريق الشراكة مع القطاعات الأخرى، مثل الصناعة، ومنظمات المجتمع المدني، والجامعات الدولية؛ بهدف توسيع قاعدة الفرص وزيادة التفاعل التعليمي.

٦. قائمة المراجع

٦. ١. المصادر العربية:

أبونصر، مدحت محمد ومحمد ، ياسمين مدحت (2020) التنمية المستدامة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر.

احمد، عبدالناصر محمد سيد ، (٢٠٢٣) ، الاستدامة التنظيمية التعريف والاهداف والأهمية والانواع والمبادئ والابعاد، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، المجلد (٨)، العدد (٣٠).

إسماعيل، جبرائيل أحمد (٢٠٢٠) تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي، دراسته تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦) العدد (٥٢).

الابراهيمى، احسان عبدالامير عزيز (٢٠١٨)، البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، المجلد (٢)، العدد (٥٤).

البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبد (٢٠١١) أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية - دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين واسيا سيل للاتصالات في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (١).

البوعينين، محمد ولحري، خالد والزهراني، عبد الله، (٢٠٢٣) أبعاد البراعة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة، مجلة الاقتصاد والإدارة العربية، المجلد (١١)، العدد (٣).

الحدراوي، رافد حميد والذبحاوي، عامر عبدالكريم والزيدي، حيدر حمودي، (٢٠٢٠)، دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية-دراسة استطلاعية في معمل سميت النجف الاشرف، مجلة اداب الكوفة، المجلد (١)، العدد (٤٣).

الحميدي، منال حسين بن حسن (٢٠٢٣) أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية-رأسة ميدانية على جامعة الطائف، كلية التربية المجلة التربوية، المجلد (٢)، العدد (١١١).

الخميس، فيصل بن عبدالكريم (٢٠٢٤)، واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية، المجلة العربية للمعلومات وأمن المعلومات، المجلد (٥)، العدد (١٦).

الرميدي، بسام سمير وأبورية، مروة جمال وأبوزيد، رضا محمود، (٢٠٢٤) هل المؤسسات السياحية والفندقية قادرة على تحقيق الاستدامة التنظيمية بعد جائحة كوفيد ١٩-خارطة طريق للمستقبل، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة سادات، المجلد (٨)، العدد (١).

الريش، سلمى عبدالله حمد، (٢٠٢٤)، الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الادارة المدرسية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (٨)، العدد (٣٧).

الطائي، يوسف حجين سلطان والجنابي، سجاد محمد عطية والذبحاوي، عامر عبدالكريم، (٢٠١٥)، ادارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٢)، العدد (٣٥).

الطرفي، علاء حسين فاضل وقنديل، أحمد محمد رضا والحكيم، ليلي محسن والشمري، احمد عبدالله امانة، (٢٠١٩) التأثير الوسيط للمواثمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية/دراسة استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٨)، العدد (٣٢).

الطه، شهاب محمد محمود والهاللي، كلثوم حميد رمضان (٢٠٢٠) مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي/دراسة تحليلية في الشركات العامة للسمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٥٠).

العاني، الآء عبدالموجود وعبدالله، نورالدين محمد (٢٠٢١) تحليل واقع ممارسات الاستدامة المنظمة في المنظمات الصناعية العراقية-دراسة مقارنة بين معاونة السممت الشمالية والشركة العامة للكبريت المشرق، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٥).

المياي، حاكم احسوني والحسني، محمد هادي باسم (٢٠٢٣) دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية-دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد (١٧)، العدد (٣٣).

الناصر، مراج (٢٠٠٩) التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، المجلد (١٨)، العدد (٤٦).

جاسم، كريم، (٢٠١٩) رؤية جديدة للوظائف المعرفية للجهاز العصبي عند الإنسان، دار المدى للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

جهلول، ايمان هاتو وخضير، وميض عبدالزهرة (٢٠٢٤) تاثير رأس المال الفكري الازرق على الاستدامة التنظيمية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (١٩)، العدد (٧٣).

راضي، جواد محسن وقاسم، زهراء نعيم (٢٠١٨) التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٧)، العدد (٢٥).

ماهر، أحمد. (١٩٩٠)، إدارة الاستراتيجية: مدخل نظري وتطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان.

٢.٦. المصادر الاجنبية:

Ajor, Lawrence & Alikor, Lawrence O., 2020. Innovative mindset and organizational sustainability of small and medium enterprises in Rivers State, Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, Volume 3, Issue 1, pp.20–36.

Alabadi Hashim, Falah, Abdullah, Hayder & Mohammed, Hussam S., 2018. Impact of strategic ambidexterity on organizational success: Strategic scenario as moderating variable. *International Journal of Academy Research in Business and Sciences*, Volume 8, Issue 5, May.

Banister, David & Holden, Elizabeth, 2017. *Sustainable Mobility and Transport*. London: Routledge, p.56.

Batool, Farah, Mohammad, Javed, Awang, Siti R. & Ahmad, Tariq, 2022. The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: The mediating role of creativity. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print. Emerald Publishing Limited.

Blindheim Ekevoid, Silje & Meyer, Michael, 2023. Leveraging social sustainability and effective leadership to improve reputation and attract skilled employees in the hotel industry.

Brown, Charles & Taylor, Daniel, 2023. *Integrating Sustainability in Business Strategy*. London: Business Insights.

Bustinza, Omero F., Vendrell-Herrero, Francisco & Gomes, Eva, 2020. Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance: A cross-country comparison of MMNEs developing product-service innovation. *International Business Review*, Volume 29, Issue 6, 101569.

Cherepovitsyn, Alexander, Tsvetkova, Anna & Komendantova, Nataliya, 2020. Approaches to assessing the strategic sustainability of high-risk offshore oil and gas projects. *Journal of Marine Science and Engineering*, Volume 8, Issue 12, 995.

Dhahri, Saoussen & Omri, Amor, 2018. Entrepreneurship contribution to the three pillars of sustainable development: What does the evidence really say? *World Development*, Volume 106, pp.64–77.

Doz, Yves L. & Kosonen, Mikko, 2010. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, Volume 43, Issue 2–3, pp.370–382.

Dymyd, Lesya, 2016. *Organizational ambidexterity: A fractal and dynamic case*. Strasbourg: Université de Strasbourg, Business Administration.

Ehrenfeld, Jeffrey et al., 2023. Organizational sustainability: A long-term perspective. *Journal of Sustainable Development*.

Emamisaleh, Kaveh & Taimouri, Ahmad, 2021. Sustainable supply chain management drivers and outcomes: An emphasis on strategic sustainability orientation in the food industries. *Independent Journal of Management & Production*, Volume 12, Issue 1, pp.282–309.

Evans, Jamie, Bulkeley, Harriet, Voytenko, Yuliya, McCormick, Kevin & Curtis, Stephanie, 2018. Circulating experiments: Urban living labs and the politics of sustainability. In: *The Routledge Handbook on Spaces of Urban Politics*, pp.416–425.

Griffiths, Andrew, 2010. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, Volume 45, Issue 4, pp.357–366.

Gu, Jun, Hu, Li, Wu, Jun & Lado, Antonio A., 2018. Risk propensity, self-regulation, and entrepreneurial intention: Empirical evidence from China. *Current Psychology*, Volume 37, Issue 3, pp.648–660.

Han, Min & Celly, Nicholas, 2007, August. Pro-profit, pro growth, or both? Strategic ambidexterity and performance in international new ventures (INV). In: *Academy of Management Proceedings*, Volume 2007, Issue 1.

Johnson, Robert & White, Samuel, 2024. *Sustainable Business Models for the Future*. San Francisco: Wiley.

Jones, Alan & Robinson, Tim, 2022. *Sustainable Practices in Modern Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Kaipainen, Jari & Aarikka, Lauri, 2022. How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies. *Business Strategy and the Environment*, Volume 31, Issue 5, pp.1947–1963.

Navarro, Juan & Dewhurst, Fiona, 2007. Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: An empirical investigation in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 10.

Qaiyum, Saif & Wang, Charles L., 2017. Examining strategic ambidexterity as an antecedent of functional and cross-functional ambidexterity.

Shoo, Xiang, 2010. When and how to be cocky? The relationship between environmental pressures, innovation strategy and organizational capabilities. China.

Smith, William K. & Tushman, Michael L., 2024. Organizational ambidexterity: Leveraging innovation and efficiency. *Academy of Management Review*, Volume 49, Issue 1, pp.123–149.

Tata, Jagdish & Prasad, Suresh, 2015. National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management*.

Tonello, Matteo, 2020. Sustainability matters: Why and how corporate boards should become involved. *The Conference Board Center for Sustainability*, p.4.

Wu, Jun, Wood, Graham, Chen, Xia, Meyer, Michael & Liu, Zhihong, 2020. Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*.

Zhang, Shuo & Chan, Eric S., 2020. A modernism-based interpretation of sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, Volume 22, Issue 2, pp.223–237.

Zhang, Yifan & Huang, Liwei, 2022. Strategic agility in the face of disruption: Achieving organizational resilience. *Journal of Business Research*, Volume 140, pp.431–440.

Zieba, Marcin, Durst, Stefan & Hinteregger, Christian, 2022. The impact of knowledge risk management on sustainability. *Journal of Knowledge Management*, Volume 26, Issue 11, pp.234–258.
Emerald Publishing Limited