

# تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة "دراسة تطبيقية على بعض شركات الأغذية"

تامر فاروق حسين احمد \*

---

\* تامر فاروق حسين احمد : باحث دكتوراه كلية الدراسات العليا والبيئية – جامعة عين شمس

E-mail: tamerfarouk1989@gmail.com

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة ( القدرات القيادية - المحاذاه - التوافق - ترتيب الأولويات- الأدوار والمسئوليات - التفاعل والتآزر)، علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمنظمة، ولتحقيق هذا الهدف قامت هذه الدراسة علي إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد علي أداه الإستبيان في جميع البيانات الأولية، وقد إعتد الباحث أيضاً علي إستخدام أسلوب العينة لجميع (العاملين - الفنيين - المديرين التنفيذيين - المديرين) بشركات الأغذية محل الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (١٣٤) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلي أنه تم رفض الفرض القائل أنه لا توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة، وقبول الفرض البديل أنه توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة، وهكذا ما يؤكد أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة شركات الأغذية محل الدراسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والفعالية التنظيمية للمنشأة.

وأوصت الدراسة إلي ضرورة تنمية الوعي لدي المديرين والعاملين والفنيين والمديرين التنفيذيين بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية في المجال المؤسسي والتركيز علي تطبيقية داخل المنظمة أو الشركة لما لها من قدرات فائقة علي الارتقاء بمستوي العاملين والفنيين والعمليية الإدارية، وأيضاً التحسين المستمر لتنمية القدرات الإبداعية زالابتكار للعاملين، والتي تساعد علي تحسين الأداء، والتدريب علي إستخدام الأساليب المتطورة في إنجاز الأعمال وتشجيع المسؤولين علي التنبؤ بالنتائج المتوقعه ووضع سيناريوهات واقترح الحلول لمواجهه تلك النتائج.

**الكلمات الدالة:** المرونة ، المرونة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية، التنمية المستدامة.

## Abstract

The study aimed to show the impact of organizational flexibility in its various dimensions (leadership capabilities – alignment – Compatibility – Prioritize - Roles and Responsibilities - Interaction and synergy), To achieve the sustainable development goals of the organization, and to achieve this goal, this study was based on the descriptive analytical approach, where the questionnaire tool was relied on in all the primary data, and the researcher also relied on the use of the sampling method for all (staff – technicians – CEOs – managers ) In the food companies under study, where the study sample amounted to (134) individuals from the study population , The study

concluded that the hypothesis that there is no essential relationship between the dimensions of organizational flexibility and the organizational effectiveness of the facility was rejected, and the alternative hypothesis was accepted that there is a fundamental relationship between the dimensions of organizational flexibility and the organizational effectiveness of the facility, and thus confirms that the dimensions used for organizational flexibility can contribute to Interpret the ability of the food companies under study to achieve sustainable development goals and the organizational effectiveness of the facility.

The study recommended the need to develop awareness among managers, workers, technicians and executives of the importance of the concept of organizational flexibility in the institutional field and focus on its application within the organization or company because of its superior capabilities to raise the level of workers, technicians and the administrative process, as well as continuous improvement to develop creative capabilities and innovation for workers, Which helps to improve performance, training on the use of advanced methods in the completion of work and encouraging officials to predict the expected results, develop scenarios and propose solutions to confront those results.

**Key Words:** (Flexibility - organizational flexibility - strategic flexibility - sustainable development).

### أولاً: مقدمة

في ظل المنافسة الشديدة والتغيير المستمر في البيئة يجعل المنظمات في حالة تأهب قصوي لمواجهة التحديات من خلال الإمكانيات التي تمتلكها ، والتي تعتبر أحد أهم العوامل التي تمكنها من تحقيق أداء متميز، ولعل أهم هذه الإمكانيات المرنة التنظيمية التي تمكن الشركات من التكيف مع حالات المخاطرة، وعدم التأكد وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين وتطوير أداؤها. (Hitt et al., 2017).

كما هو الحال أدي إلي زيادة إهتمام إدارات بيئة الأعمال بتحديد تلك التحديات والمخاطر التي تواجهها للاستعداد لها من أجل الوصول لأفضل أداء يمكن تحقيقه ومن ثم تعظيم قيمة المنشأة وتدعيم ميزتها التنافسية ، حيث وتنسم المنشأة المرنة تنظيمياً بقدرتها علي توقع المتغيرات الطارئة والظروف المحيطة بها والإستجابة إليها والإستعداد لها من أجل البقاء والنمو والازدهار. (Vladimir et al., 2017)

تعكس المرونة التنظيمية القدرة على تغيير الإتجاه بسرعه وتؤكد الدراسات والأبحاث على أهمية المرونة التنظيمية داخل الشركات، حيث أنها تعتبر مصدر مهم للحصول على ميزة تنافسية وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة الشركات، وتعتبر المرونة من إحدى السمات الضرورية في عملية التخطيط الإستراتيجي وعامل حاسم لتكييف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر، ويجب على مديري الشركة تحديد وتحليل وتقييم المتغيرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيمية، وإعتبار المرونة قاعدة أساسية في بناء المنظمات والشركات. ( هدي سعد صالح ، ٢٠١٩ )

### ثانياً: مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة البحث بصفة خاصة في دور المرونة التنظيمية في مواجهة التغيرات والتحديات الخارجية ودورها في تحسين جودة الأداء البيئي ومن ثم تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع شركات الصناعات الغذائية، لذا يحاول الباحث وضع إطار مقترح لقياس تأثير المرونة التنظيمية لمواجهة التغيرات الخارجية المفاجئة والإستجابة السريعة لها وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بما يعود بالنفع على البيئة المحيطة ويحقق رؤية الدولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتمثل إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل يمكن تصميم إطار مقترح لقياس تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة ؟  
ومنه تنبثق بعض الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول :- هل تؤثر المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنشأة ؟

السؤال الثانى :- ما هو تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنشأة ؟

السؤال الثالث :- هل تؤثر عناصر المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنشأة ؟

السؤال الرابع:- هل هناك علاقة بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وريادة الأعمال لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة

الإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث وهو"مدي تحديد إطار مقترح لقياس تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، وذلك من خلال :

١. بيان تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق الفعالية التنظيمية للمنشأة.

٢. دراسة تأثير أبعاد المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية للمنشأة .
٣. إيضاح تأثير عناصر المرونة التنظيمية للمنشأة .
٤. إيضاح العلاقة بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وريادة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال العناصر التالية:

- أ- تزايد إهتمام المنظمات والهيئات المهنية الدولية والمحلية بدور المرونة التنظيمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فهناك حاجة كبيرة إلى المرونة في الإستجابة إلى القرارات الجديدة والسريعة في منظمات الأعمال وأصبحت الإدارة الحديثة أكثر قدرة على الإستجابة للمتغيرات المحيطة بها سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية .
  - ب- التعرف على ما وصلت إليه المرونة التنظيمية من تقدّم لتحقيق قيمة مضافة لمنظمة الأعمال وما يواجهها من مشاكل وصعوبات تحد من هذا التقدم .
  - ج- يساهم البحث في تأصيل مفهوم تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال التعرف على دوافع هذه الأنشطة وأهم المداخل المستخدمة فيها والسياسات والإستراتيجيات ودور المرونة التنظيمية في إكتشافها لتحسين مستوى أداء شركات الأغذية (عينة الدراسة) .
  - د- يمثل البحث إمتداداً للدراسات السابقة التي إهتمت بالعلاقة بين المرونة التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وبالتالي يساير البحث الإتجاهات الحديثة في البحوث الإدارية التي تهتم بالمرونة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في بيئة الاعمال.
- يستمد البحث أهميته العملية من خلال الآتى:

يوفر البحث دليلاً ميدانياً من واقع الممارسة العملية في بيئة الأعمال على قدرة المرونة التنظيمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم إجراؤها على مجموعة من الفئات العاملة داخل بعض شركات الأغذية ( العاملين - الفنيين - المديرين التنفيذيين - المديرين ) ومعرفة انعكاسات تطبيق أبعاد المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مما يساعد على زيادة معدلات التنمية الإقتصادية وتحسين كفاءة سوق بيئة الأعمال بما ينعكس على تنشيط الإقتصاد المصرى لبيئة الأعمال .

## خامساً: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

تناولت الدراسة مجموعة من المفاهيم بالتوضيح أهمها :

- **مفهوم المرونة** : هي وسيلة فعالة تهدف إلى مساعدة الإدارة في التحقق من تنفيذ السياسات الإدارية التي تكفل الحماية للأصول وضمان دقة البيانات التي تتضمنها الدفاتر والسجلات المحاسبية، والهادفة للحصول على أكبر كفاية إنتاجية. (لمياء السعيد السلنتي، وآخرون، ٢٠١٨).
- **مفهوم المرونة التنظيمية** : هي قدرة المنظمة علي استشراق وإستعداد واستجابة المنظمة مع التغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار، وإنها تتجاوز إدارة المخاطر نحو رؤية أكثر شمولية لصحة الاعمال ونجاحها ، المنظمة المرنة هي المنظمة التي لا تستمر فقط علي المدى الطويل ، ولكنها تزدهر أيضا وتبدي جاهزيتها للمستقبل. (ناظم جواد الزيدي ، ٢٠١٩).
- **مفهوم المرونة الإستراتيجية**: تتبع المرونة الإستراتيجية من تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبياً مثل مرونة القدرات التي تمكن الإدارة من تغيير طبيعة الأنشطة وترتبط بأهداف المنظمة أو البيئة وتتضمن إستراتيجيات التغيير والتكتيكات للتكيف مع التغيير السريع بالأسواق. (عبد الكريم سلامة عواد، ٢٠٢١)
- **مفهوم التنمية المستدامة**: تُعرّف التنمية المُستدامة (Sustainable Development) بأنها عبارة عن عملية تطويرية للمدن والأعمال التجارية والأراضي؛ ويُمارس هذا النوع من التنمية سعياً لتحقيق الاكتفاء الذاتي في مختلف النواحي، ويُشترط في هذه التنمية أن تتماشى مع الحاضر من خلال تلبية احتياجاته ومتطلباته، وقد ظهرت هذه العمليات التّمْويّة على هامش ما يعاينه العالم من خطورة كبيرة في التّدهور البيئي الذي يتفاقم يوماً بعد يوم؛ وبناءً على ذلك فإنّ الأمر قد استوجب على العالم التّصدي لهذا التّدهور، وبالتالي تحقيق التّمْوية الاقتصادية والعدل الاجتماعي.
- من الجدير ذكره أنّ الاستخدام الفعليّ لمُصطلح التّمْوية المُستدامة يعود إلى عام ١٩٨٧م، وجاء ذلك في تقرير أصدرته اللجنة العالميّة للتنمية والبيئة تحت عنوان مستقبلنا المشترك، وعُرّفت التّمْوية المستدامة بأنها تنميةٌ تُخدم العنصرَ البشريّ دون إلحاق الأذى بالأجيال القادمة أو المساس بها، وتُركّز على ضرورة النموّ الاقتصاديّ الذي يتّصف بالتّكامل والاستدامة، والإشراف البيئيّ، والمسؤوليّة الاجتماعيّة. (محمد عبد الهادي ، ٢٠١٩).

## سادساً : الدراسات السابقة

- دراسة (Benson, et.al, 2017) تناولت الدراسة التحليل التطبيقي للمرونة التنظيمية في مجال الإنشاءات في سنغافورة ، كانت عينة الدراسة عبارة عن (٢٩) شركة إنشاءات يبلغ معدل عمرها في مزولة الأعمال (٣٠) سنة ، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال نموذج إستقصاء لتحديد أبرز العوامل المرتبطة بالمرونة التنظيمية وإجراء المقابلات مع مديري تلك الشركات ، كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل نموذج المعادلات الهيكلية ، وتوصلت الدراسة إلي كلاً النتائج الهامة تحديد أبرز العوامل ذات العلاقة بالمرونة التنظيمية وكان من أبرزها ( مهارات وسلوكيات العاملين - قدرات وسلسلة التوريد - إستراتيجيات الأعمال )، وكان لها أثر كبير في المرونة التشغيلية والمرونة التكتيكية والمرونة الإستراتيجية .
- دراسة (Ferjan et Kozjek , 2017) هدفت الدراسة إلي تناول الباحثين العلاقة بين المرونة، الأمان في العمل والكفاءة التنظيمية ، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على أسلوب لدراسة الحالة تم تصميم إستبانة وتوزيعها على مجموعة من المنظمات الصناعية السلوفينية عشوائيا عبر البريد الالكتروني ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك ارتباط ايجابي منخفض بين مختلف أنواع المرونة والأمن في سياق العمل والكفاءة التنظيمية ، هناك علاقة إرتباط ايجابية قوية بين مرونة العمل والكفاءة التنظيمية.
- دراسة (Zealelem & Pansiri, 2018) هدفت الدراسة إلي بيان العوامل الإدارية المؤثرة في المرونة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بتسوانا ، وتناولت الدراسة عينة عبارة عن (٢٠٣) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم تعمل في عدد(٣) مدن مختلفة في بتسوانا ، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالأسلوب التطبيقي لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال إستبيان لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة ، كان من نتائج الدراسة أن هناك خمسة عوامل إدارية رئيسية تؤثر في المرونة التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في بتسوانا وهي (تطوير الموارد البشرية - التطوير التنظيمي - الخلفية الإدارية - القيادة الإدارية - إستراتيجية التنافس المستخدمة ) .
- دراسة (Narcisa et al,2019) هدفت الدراسة الي أهمية التحول التكنولوجي ودوره في تحقيق التنمية الإقتصادية، كما أوضحت الدراسة أهمية دور المراجعة ودعمها في مراجعة التميز، وتطرقَت الدراسة إلي إيضاح أهمية الإبداع والإبتكار ودوره في تحقيق التميز في الأداء، وتوصلت الدراسة

إلى عدة نتائج أهمها ضرورة تقييم الأداء وتقديم التقارير التي تحدد قدرة المنشأة على تحسين إمكانياتها الإبداعية وتحولها التكنولوجي، وأن مراجعة الأداء توفر الآليات اللازمة للتحويل التكنولوجي ، وإجراء التحسين المستمر للأداء .

• دراسة (محمد محمود يوسف، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى إظهار أن ريادة الأعمال التي تعتمد على توليد الأفكار الجديدة والإبتكار هي التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإقتصادي، وليست ريادة الأعمال التي تقاس بعدد المشروعات الجديدة فقط دون إلى أهمية منتجاتها.

تناولت الدراسة أثر ريادة الأعمال على النمو الإقتصادي، وإستخدمت في ذلك التحليل الوصفي للعلاقات بين المؤسسات وريادة الأعمال والنمو الإقتصادي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إستخدام التحليل القياسي من خلال تقدير نموذج قياسي مكون من معادلتين بطريقتي (OLS) و(SLS)، وذلك من خلال بيانات مقطعية لعدد ٦١ دولة تمثل الدول المشتركة في تقرير مرصد ريادة الأعمال العالمي لعام ٢٠١٧، وتؤكد نتائج الدراسة على أهمية التنسيق بين المنظمات والهيئات المسؤولة عن تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، وتستهدف الإستراتيجية لتطوير أدوات تمويلية حديثة توفر التمويل اللازم للمشروعات الريادية إلى جانب تفعيل دور اتحاد الغرف العربية في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتعظيم قدرتها التنافسية وتوثيق الروابط بين أعضائه.

- تختلف هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إنه بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية فأكدت بعض الدراسات السابقة أن المرونة التنظيمية تؤثر إيجابياً بالأداء الوظيفي والتنظيمي بالشركة أو المؤسسة، وايضاً الكفاءة والجودة تؤثر إيجابياً على الاداء وساعات العمل لها تأثير ايجابي لمرونة فريق العمل لتطوير البرمجيات على الاداء بالشركات، وأن العمل من بعد يؤثر ايجابيا على أداء وتطوير المنتجات الجديدة وايضاً بحسن السرعة والجودة وتطوير المنتجات ، وهناك نقص شديد في الدراسات العربية التي تناولت تأثير المرونة التنظيمية بابعادها ( المرونة الاستراتيجية - المرونة التشغيلية - المرونة التكتيكية) في حدود علم الباحث، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة لسد الفجوة بين الدراسات العربية والاجنبية ، ونظراً لأهمية دور تأثير المرونة التنظيمية وأثرها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الشركات والمؤسسات.



## سابعاً: متغيرات وفروض الدراسة

المتغير المستقل : المرونة التنظيمية

المتغير الوسيط : الفعالية التنظيمية

المتغير الوسيط : ريادة الأعمال

المتغير التابع : أهداف التنمية المستدامة

فروض البحث:

الفرض الأول : لا توجد علاقة جوهرية بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة جوهرية بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة .

الفرض الرابع: لا توجد علاقة جوهرية بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وبين ريادة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

## ثامناً: - منهجية الدراسة

**المنهج الاستقرائي:** إتمدت الدراسة علي المنهج الإستقرائي بمراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث والإطلاع على ما كتب من أدبيات في هذا الموضوع، من الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية والرسائل العلمي، ومن ثم ربط الإطار النظري للدراسة بالواقع العملي والتطبيقي وذلك من أجل تحليلها والإستعانة بها في صياغة الجانب النظري للدراسة بهدف تكوين الإطار النظري وتحديد المدخل المناسب للبحث، كما إتمدت الدراسة علي المنهج الإستنباطي بغرض صياغة وإختبار فروض الدراسة وإستنتاج وتحليل وتفسير النتائج للوصول إلي تحقيق أهداف الدراسة.

## مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في العاملين والمسؤولين في شركات الأغذية (العاملين - الفنيين - المديرين التنفيذيين - المديرين،... الخ). وقد بلغت عينة الدراسة (١٣٤) مفردة من مجتمع الدراسة ، وقد استخدم الباحث في تقدير حجم العينة البرنامج GPower وفقاً للمحددات التالية:

- نوع التحليل المستخدم Correlation حيث أن التحليل ينصب أساساً على اختبار العلاقة بين المتغيرات.

- حجم التأثير Effect Size:  $\rho = 0.28$  ، ويحدد مستوى حجم التأثير وفقاً للمؤشرات التالية Effect size conventions:

Effect size 0.10 – 0.29 Small.

Effect size 0.30 – 0.49 Median.

Effect size 0.50 – 100 Large.

- ألفا  $\alpha$  (الخطأ من النوع الأول) = 0.05 (احتمال رفض فرض العدم وهو صحيح)، أي بدرجة ثقة 0.95، حيث أن درجة الثقة ( $1 - \alpha$ ).

- قوة الاختبار  $Power (1 - \beta) = 0.95$  ، حيث  $\beta$  تمثل الخطأ من النوع الثاني (احتمال قبول فرض العدم وهو خاطئ)

أداة الدراسة : قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء Questionnaire لجمع بيانات الدراسة الميدانية، وقد تم تصميم تلك القائمة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف البحث، وتساعد في اختبار فروضه، كما قام بعرضها على المختصين، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

وقد وضع الباحث في غلاف القائمة موضوع الدراسة وأهميتها والغرض من إجرائها، كما أكد أنه سيتم تداول المعلومات في سرية تامة، وأنها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وعلى المستوى التجميعي، وذلك حرصاً على دقة الاستجابات وحياديتها، وقد اشتملت قائمة الاستقصاء على معلومات شخصية عن المستجيب (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وأربعة أقسام بحثية، وستة أبعاد كما ما يلي:

• **القسم الأول: المرونة التنظيمية** ويشتمل على بعدين هما البعد الأول: ثقافة المرونة التنظيمية (ويشتمل على سبع عبارات أرقام 1 - 7)، البعد الثاني: قياس المرونة التنظيمية (ويشتمل على ثلاث عبارات أرقام 8 - 10).

- **القسم الثاني: أبعاد المرونة التنظيمية:** ويشتمل على البعد الثالث أبعاد المرونة التنظيمية (ويشتمل على 19 عبارة، أرقام 11 - 19).

- **القسم الثالث: عناصر المرونة التنظيمية:** ويشتمل على البعد الرابع تطور المرونة التنظيمية (ويشتمل على ست عبارات أرقام 20 - 25).

- **القسم الرابع: الفعالية التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة لشركات الأغذية** ويشتمل على بعدين البعد الخامس الفعالية التنظيمية لتحقيق التنمية المستدامة (ويشتمل

على ست عبارات أرقام ٢٦ - ٣١)، البعد السادس علاقة المرونة التنظيمية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة (ويشتمل على ست عبارات أرقام ٣٢ - ٣٧).

### \* الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باختبار صلاحية بيانات الدراسة للتحليل الإحصائي وذلك بإجراء اختبار الاعتمادية والثبات، لمعرفة مدى إمكانية تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من العينة على مجتمع الدراسة، وتوصيف المتغيرات من حيث النزعة المركزية والتشتت، وانتهاءً بدراسة العلاقات بين المتغيرات لاختبار الفروض وصولاً إلى نتائج البحث كما يلي:

• **مقياس الاعتمادية Reliability**: وذلك من خلال المقياس (ألفا) Cronbatch Alpha وهو مقياس الثبات لأسئلة وعبارات قائمة الاستقصاء كما تم حساب الإتساق الداخلي Internal Consistency وذلك بحساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات البعد بالدرجة الكلية للبعد، لمعرفة مدى الوثوقية في استجابات عينة البحث على أسئلة قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

• **التكرارات والنسب المئوية Frequency Tables**: للبيانات الديموجرافية، ولاستجابات العينة على أسئلة قائمة الاستقصاء مع التوضيح بالرسوم البيانية Charts.

• **الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة Descriptive Statistics**: لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت، مع زيادة الإيضاح باستخدام الرسوم البيانية Charts.

• **معامل الارتباط الخطي لبيرسون Person Correlation Coefficient**: عن طريق معامل الارتباط الخطي لبيرسون، سوف يتم تحديد درجة واتجاه ودلالة علاقات الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة، ويتصف معامل الارتباط الخطي لبيرسون بالخصائص التالية:

- تتراوح قيمته بين -١ ، ١ أي أن معامل ارتباط بيرسون  $R \geq -1 \leq 1$

- تدل إشارة معامل الارتباط على اتجاه العلاقة، فإذا كانت الإشارة موجبة، دل ذلك على أن العلاقة طردية، وإذا كانت الإشارة سالبة دل ذلك على أن العلاقة عكسية.

- القيمة المطلقة لمعامل الارتباط تدل على قوة العلاقة، فكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على أن العلاقة قوية، وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على أن العلاقة ضعيفة.

- تختبر معنوية معامل الارتباط الفرض العدمي القائل بأن معامل الارتباط = صفر ضد الفرض البديل القائل بأن معامل الارتباط يختلف معنوياً عن الصفر، ويتم الحكم على معنوية

المعامل بناءً على مستوى المعنوية المحسوب من البرنامج Sig.، فإذا قل مستوى المعنوية عن ٠.٠٥ دل ذلك على أن الإرتباط معنوي، أما إذا كان أكبر من أو يساوي ٠.٠٥ دل ذلك على أن الإرتباط غير معنوي.

• أسلوب تحليل المسار **Path Analysis**: يستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis في حالة وجود متغيرات مستقلة Independent Variables ومتغيرات وسيطة Mediator variables أي مستقلة وتابعة في آن واحد، ومتغيرات تابعة Dependent variables، حيث يقسم تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع إلى تأثيرات مباشرة Direct Effect وتأثيرات غير مباشرة Indirect Effect حيث تساهم المتغيرات الوسيطة في تفسير تلك العلاقات.

### التحليل الاحصائي واختبار فروض الدراسة

اختبار الفرض الأول: لا توجد علاقة جوهرية بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الإرتباط والانحدار البسيط Simple Regression لاختبار العلاقة بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة .

#### جدول رقم (١) نتائج تحليل الانحدار البسيط Simple Regression

المتغير المستقل X1 "المرونة التنظيمية" المتغير التابع M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة"						
اختبار معنوية المعلمات المقدرة			اختبار معنوية النموذج		القدرة التفسيرية R2	معامل الارتباط R
Sig. المعنوية	T المحسوبة	قيمة المعامل	Sig. المعنوية	F المحسوبة		
٠.٠٠٠	٣.٥٧٩	١.٢٠٤	٠.٠٠٠	١٠٢.١	٠.٤٣٦	٠.٦٦٠
٠.٠٠٠	١٠.١	٠.٧٩٣				

(\*\*) معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

ينتضح من الجدول ما يلي:

- أظهرت نتائج الإرتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية X1، والفعالية التنظيمية للمنشأة M2، حيث بلغت قيمة  $R = 0.660$  عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١.

- بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$M2=1.204+0.793*X1 + \varepsilon$$

حيث: M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة" (المتغير التابع)، X1 "المرونة التنظيمية" (المتغير المستقل)،  $\varepsilon$  الخطأ العشوائي.

و يتضح من قيمة  $\beta = 0.763$  والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير الإيجابية، أي أن التحسن في "المرونة التنظيمية" بدرجة واحدة يتبعها تحسن في "الفعالية التنظيمية للمنشأة" بـ ٠.٧٩٣ درجة.

#### • اختبار معنوية النموذج

يتضح من اختبار F والذي يختص باختبار معنوية النموذج أن قيمة  $F = 102.1$  بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

#### - اختبار معنوية المعلمات المقدرة

يتضح من اختبار T والذي يختص بمعنوية المعلمات المقدرة أن قيمة T لثابت الانحدار ٣.٥٧٩ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، مما يدل على معنوية ثابت الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وأن قيمة T لمعامل المتغير X1 "المرونة التنظيمية" قد بلغ ١٠.١ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، مما يؤكد معنوية معامل المتغير المستقل عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

#### - القدرة التفسيرية للنموذج

بلغت قيمة  $R \text{ square} = 0.436$  مما يدل على أن المتغير المستقل X1 "المرونة التنظيمية" يشرح حوالي ٤٣.٦% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة".  
**القرار** :- نخلص مما سبق إلى رفض الفرض الأول للباحث: "لا توجد علاقة جوهرية بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة" والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة جوهرية بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة"  
**اختبار الفرض الثاني**: لا توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة.

ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام أسلوب الارتباط والانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين أبعاد المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة، وجاءت النتائج التالية:

جدول رقم (٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط Simple Regression

المتغير المستقل X3 "أبعاد المرونة التنظيمية" المتغير التابع M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة"						
اختبار معنوية المعلمات المقدرة			اختبار معنوية النموذج		القدرة التفسيرية R2	معامل الارتباط R
Sig. المعنوية	T المحسوبة	قيمة المعامل	Sig. المعنوية	F المحسوبة		
٠.٠٠٠	٤.٢٨٨	١.٥٣٣ $\alpha$	٠.٠٠٠	٧٣.٦٤٤	٠.٣٥٨	٠.٥٩٨
٠.٠٠٠	٨.٥٨٢	٠.٦٤٧ $\beta$				

(\*\*) معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

يتضح من الجدول ما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية X3، والفعالية التنظيمية للمنشأة M2، حيث بلغت قيمة  $R = 0.598$  عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١.

- بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$M2 = 1.533 + 0.647 * X3 + \epsilon$$

حيث: M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة" (المتغير التابع)، X3 "أبعاد المرونة التنظيمية" (المتغير المستقل)،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي.

و يتضح من قيمة  $\beta = 0.647$  والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير الإيجابية، أي أن التحسن في "أبعاد المرونة التنظيمية" بدرجة واحدة يتبعها تحسن في "الفعالية التنظيمية للمنشأة" بـ ٠.٦٤٧ درجة.

• اختبار معنوية النموذج

بلغت قيمة (F) للنموذج ٥٥٠.٥ بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ مما يدل على معنويتها عند يتضح من اختبار F والذي يختص باختبار معنوية النموذج أن قيمة  $F = 73.644$  بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١.

• اختبار معنوية المعلمات المقدرة

يتضح من اختبار T والذي يختص بمعنوية المعلمات المقدرة أن قيمة T لثابت الانحدار

٤.٢٨٨ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يدل على معنوية ثابت الانحدار عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وأن قيمة T لمعامل المتغير X3 "أبعاد المرونة التنظيمية" قد بلغ ٨.٥٨٢ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يؤكد معنوية معامل المتغير المستقل عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١.

### \* القدرة التفسيرية للنموذج

بلغت قيمة R square = ٠.٣٥٨ مما يدل على أن المتغير المستقل X3 "أبعاد المرونة التنظيمية" يشرح حوالي ٣٥.٨% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة".

**القرار:** - رفض الفرض الثاني للباحث: "لا توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة"، والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة"  
**اختبار الفرض الثالث:** لا توجد علاقة جوهرية بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة .

ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام أسلوب الارتباط والانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة، وجاءت النتائج التالية:

### جدول رقم (٣) نتائج تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression لاختبار العلاقة بين

#### نطاق وعناصر المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة

المتغير المستقل M1 "نطاق وعناصر المرونة التنظيمية" المتغير التابع M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة"						
اختبار معنوية المعلمات المقدرة			اختبار معنوية النموذج		القدرة التفسيرية R2	معامل الارتباط R
Sig. المعنوية	T المحسوبة	قيمة المعامل	Sig. المعنوية	F المحسوبة		
٠.٠٠٠٠	٣.٨٩١	١.٤١٠ $\alpha$	٠.٠٠٠٠	٧٧.٥٠٢	٠.٣٧٠	٠.٦٠٨
٠.٠٠٠٠	٨.٨٠٤	٠.٦٩٥ $\beta$				

يتضح من الجدول رقم (٣)

- أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية M1، والفعالية التنظيمية للمنشأة M2، حيث بلغت قيمة R = 0.608 عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١.
- بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$M2=1.41+0.695* + M1+\epsilon$$

حيث: M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة" (المتغير التابع)، M1 "نطاق وعناصر المرونة التنظيمية" (المتغير المستقل)،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي، ويتضح من قيمة  $\beta = 0.695$  والتي تشير إلى قوة أو درجة التأثير الإيجابية، أي أن التحسن في "نطاق وعناصر المرونة التنظيمية" بدرجة واحدة يتبعها تحسن في "الفعالية التنظيمية للمنشأة" بـ 0.695 درجة.

#### • اختبار معنوية النموذج

يتضح من اختبار F والذي يختص باختبار معنوية النموذج أن قيمة  $F = 77.502$  بمستوى معنوية 0.0000، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.001.

#### • اختبار معنوية المعلمات المقدرة

يتضح من اختبار T والذي يختص بمعنوية المعلمات المقدرة أن قيمة T لثابت الانحدار 3.895 بمستوى معنوية 0.0000، مما يدل على معنوية ثابت الانحدار عند مستوى معنوية 0.001، وأن قيمة T لمعامل المتغير M1 "نطاق وعناصر المرونة التنظيمية" قد بلغ 8.804 بمستوى معنوية 0.0000، مما يؤكد معنوية معامل المتغير المستقل عند مستوى معنوية 0.001.

#### - القدرة التفسيرية للنموذج

بلغت قيمة  $R \text{ square} = 0.370$  مما يدل على أن المتغير المستقل M1 "نطاق وعناصر المرونة التنظيمية" يشرح حوالي 37% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة".

**القرار:** رفض الفرض الثالث للباحث لا توجد علاقة جوهريّة بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة "والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة جوهريّة بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة".

**اختبار الفرض الرابع:** لا توجد علاقة جوهريّة بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وبين ريادة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.



ولاختبار ذلك الفرض تم استخدام أسلوب الارتباط والانحدار المتعدد Multiple regression لاختبار العلاقة بين الفعالية التنظيمية للمنشأة، وريادة الأعمال، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وجاءت النتائج التالية:

جدول رقم (٤) نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين الفعالية التنظيمية للمنشأة، وريادة الأعمال، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة

المتغير التابع: Y تحقيق أهداف التنمية المستدامة				
مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	قيمة المعامل	المعاملات	المتغيرات المستقلة
٠.٠٠٠	٣.٨١٦	١.٦٢٠	$\alpha$	ثابت الانحدار
٠.٠٠١	٣.٥٦٣	٠.٣٩٣	$\beta_1$	M2 الفعالية التنظيمية للمنشأة
٠.٠١٠	٢.٦٣٠	٠.٢٥٤	$\beta_2$	M1 ريادة الأعمال
		٠.٠٠٠	Sig.	F ٣٤.٦٠٨
				R square ٠.٢٧٣

ينضح من نتائج الانحدار المتعدد Multiple Regression أنه بعد تقدير معالم نموذج الانحدار أخذت معادلة الانحدار الصيغة التالية:

$$Y = 1.620 + 0.393 * M2 + 0.254 * M1 + \epsilon$$

حيث: Y تحقيق أهداف التنمية المستدامة، M2 الفعالية التنظيمية للمنشأة، M1 ريادة الأعمال.  $\epsilon$  الخطأ العشوائي، ويظهر النموذج ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للمتغير M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة" كمتغير مستقل على المتغير Y "تحقيق أهداف التنمية المستدامة" كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٣٩٣، كما بلغت قيمة T لمعامل الانحدار ٣.٥٦٣ بمستوى معنوية ٠.٠٠١ مما يدل على معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠١، مما يعني أن الفعالية التنظيمية للمنشأة تؤثر إيجابياً على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للمتغير M1 "ريادة الأعمال" كمتغير مستقل على المتغير Y "تحقيق أهداف التنمية المستدامة" كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ٠.٢٥٤، كما بلغت قيمة T لمعامل الانحدار ٢.٦٣٠ بمستوى معنوية ٠.٠١٠ مما يدل على معنوية العلاقة عند مستوى معنوية ٠.٠١، مما يعني أن ريادة الأعمال تؤثر إيجابياً على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

### - اختبار معنوية النموذج

ثبتت معنوية النموذج ككل حيث أن قيمة F بلغت ٣٤.٦٠٨ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

### - اختبار معنوية المعلمات المقدرة

ثبتت معنوية المعلمات المقدرة، حيث بلغت قيمة T للمتغير M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة" ٣.٥٦٣ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠١ مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، كما بلغت قيمة T للمتغير M1 "ريادة الأعمال" ٢.٦٣٠ بمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠ مما يؤكد معنويتها عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

### - القدرة التفسيرية للنموذج

بلغت القدرة التفسيرية للنموذج ٠.٢٧٣ كما يتضح من معامل التحديد R square أي أن المتغيرات المفسرة تشرح حوالي ٣٧.٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع. **القرار:** رفض الفرض الرابع للباحث لا توجد علاقة جوهرية بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وبين ريادة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة" والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة جوهرية بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وبين ريادة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة".

### جدول رقم (٥)

تقدير المعلمات لأثر فعالية المراجعة الداخلية على تحقيق الريادة البيئية المستدامة

مستوى المعنوية P	القيمة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	القيم المقدرة Estimate		
***	18.067	.054	.983	X1	<---
***	11.640	.043	.502	Y2	<---
***	7.423	.063	.464	X1	<---

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- تؤثر فعالية المراجعة الداخلية على تحقيق التميز الإبداعي تأثيراً إيجابياً حيث بلغ ذلك التأثير ٠.٩٨٣ وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

- يؤثر تحقيق التميز الإبداعي على تحقيق الريادة البيئية المستدامة تأثيراً إيجابياً حيث بلغ ذلك التأثير ٠.٥٠٢ وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

- تؤثر فعالية المراجعة الداخلية على تحقيق الريادة البيئية المستدامة تأثيراً إيجابياً حيث بلغ ذلك التأثير ٠.٤٦٤، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١ .

### تاسعاً: - ملخص النتائج

#### • نتائج خاصة بتوصيف متغيرات الدراسة

#### - بتوصيف بعد ثقافة المرونة التنظيمية أظهرت النتائج ما يلي:

ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين والمسؤولين بشركات الأغذية ووجد العديد من المظاهر لتلك الثقافة حيث تتواءم الثقافة التنظيمية للشركة مع أهدافها العامة وغاياتها، وتمتاز الإدارات داخل الشركة بالتناسق والترابط فيما بينهما من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمرونة التنظيمية، وتصنف إدارات الشركة المهام الوظيفية لديها وفق مبدأ الأهم ثم المهم، وتولي الشركة اهتماماً كبيراً وتهتم بمسئولياتها تجاه البيئة والمجتمع عند أدائها للأنشطة التشغيلية، وتسعى الشركة دائماً إلى العمل على اكتشاف وتذليل الفجوة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية، وتتعامل الشركة بطريقة مهنية الثقافة التنظيمية بحيث تضع العميل "المواطن" ضمن أولويات اهتمامها، وتعمل الشركة على تنمية الروابط والعلاقات الاجتماعية للعاملين حرصاً على تطوير العمل) وذلك من وجهة نظر العينة.

#### - بتوصيف بعد قياس المرونة التنظيمية جاءت وجهة نظر العينة كما يلي:

يقوم المسؤولون والعاملون بشركات الأغذية باتباع المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها: قياس المرونة التنظيمية، إنجاز العمل في الأوقات المحددة، تحديد الأولويات داخل الإدارات حسب درجة أهميتها، التعليم وتدريب العاملين على فهم الأدوار وتحمل المسؤوليات بالشركة.

#### - بتوصيف أبعاد المرونة التنظيمية نالت تلك الأبعاد أهمية كبيرة من وجهة نظر العينة وقد جاءت مرتبة وفقاً لأهميتها كما يلي:

- استخدام أسلوب المشاركة الفعالة الجماعية داخل الشركة لتحسين جودة أداء الشركة وضمان نجاح الفعالية التنظيمية في القرارات والأوامر .
- اهتمام الشركة بتنمية وعي العاملين بالشركة وزيادة المعرفة بواجباتهم ومسئولياتهم التي يشغلونها لقياس مدي تأثير المرونة التنظيمية.

- استخدام قادة الشركة ( إدارة الشركة ) الأساليب المتطورة عند إنجاز العمل لتحقيق المرونة التنظيمية للشركة.
- بتوصيف بعد تطور المرونة التنظيمية وافقت العينة بشدة على عوامل تطور المرونة التنظيمية، وقد جاءت تلك العوامل مرتبة وفقاً لأهميتها من وجهة نظر العينة كما يلي:
- تصنيف إدارات الشركة المهام الوظيفية لديها وفق مبدأ الأهم ثم المهم لتطور المرونة التنظيمية بشكل دائم داخل الشركة.
- امتلاك الشركة هيكلية واضحة يتم علي ضوءها تحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية بالشركة بما يتلائم مع تطور عناصر المرونة التنظيمية بالشركة.
- سعي الشركة دائماً إلى تطور العمل علي اكتشاف وتذليل الفجوة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

#### - توصيف بعد الفعالية التنظيمية لتحقيق التنمية المستدامة أكدت العينة على ما يلي:

لكي تتحقق الفعالية التنظيمية لتحقيق التنمية المستدامة تقوم الشركات بتقييم الفعاليه التنظيمية للوسائل الرقابية التي تطبقها المنشأة للحماية من أي آثار سلبية خاصة بأنشطة التنمية المستدامة، وجمع وتقييم المعلومات حول أنشطة التنمية المستدامة، وإعداد فريق عمل يقوم بمراجعة أنشطة التنمية المستدامة ووجود هدف رئيسي لمراجعة أنشطة التنمية المستدامة، وعمل فحص فني لإجراءات الأمن والرقابة الآداء الخاصة بأنشطة التنمية المستدامة، ووضع خطة لعملية مراجعة أنشطة الفعالية التنظيمية لتحقيق التنمية المستدامة.

#### - بتوصيف بعد علاقة المرونة التنظيمية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة اتضح ما يلي:

أكدت استجابات العينة أن هناك علاقة وثيقة بين المرونة التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة لأن التطبيق السليم للمرونة التنظيمية يؤدي إلى الاهتمام بالبيئة وزيادة الإنتاج، واستخدام أساليب مبتكرة، والاستجابة للمتغيرات البيئية الطارئة مما يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة بوضوح.

#### • نتائج خاصة باختبار فروض الدراسة

- تم رفض للفرض الأول للباحث "لا توجد علاقة جوهرية بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة" والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد

علاقة جوهرية بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية للمنشأة" حيث أظهرت نتائج اختبار ذلك الفرض ما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المرونة التنظيمية  $X_1$ ، والفعالية التنظيمية للمنشأة  $M_2$ ، حيث بلغت قيمة  $R = 0.660$  عند مستوى معنوية  $0.0001$  مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية  $0.0001$ .

بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$M_2 = 1.204 + 0.793 * X_1 + \epsilon$$

حيث:  $M_2$  "الفعالية التنظيمية للمنشأة" (المتغير التابع)،  $X_1$  "المرونة التنظيمية" (المتغير المستقل)،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي.

وقد ثبتت معنوية النموذج وبلغت القدرة التفسيرية له  $43.6\%$

• تم رفض الفرض الثاني للباحث: "لا توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة" والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة جوهرية بين أبعاد المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة" لما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المرونة التنظيمية  $X_3$ ، والفعالية التنظيمية للمنشأة  $M_2$ ، حيث بلغت قيمة  $R = 0.598$  عند مستوى معنوية  $0.0001$  مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية  $0.0001$ .

بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$M_2 = 1.533 + 0.647 * X_3 + \epsilon$$

حيث:  $M_2$  "الفعالية التنظيمية للمنشأة" (المتغير التابع)،  $X_3$  "أبعاد المرونة التنظيمية" (المتغير المستقل)،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي.

وقد ثبتت معنوية النموذج وبلغت القدرة التفسيرية له  $35.8\%$ .

• تم رفض الفرض الثالث للباحث: "لا توجد علاقة جوهرية بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة" والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة جوهرية بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية وبين الفعالية التنظيمية للمنشأة" لما يلي:

- أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين نطاق وعناصر المرونة التنظيمية M1، والفعالية التنظيمية للمنشأة M2، حيث بلغت قيمة  $R = 0.608$  عند مستوى معنوية 0.000. مما يعني معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.001.

بعد تقدير معالم نموذج الانحدار يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$M2 = 1.41 + 0.695 * M1 + \varepsilon$$

حيث: M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة" (المتغير التابع)، M1 "نطاق وعناصر المرونة التنظيمية" (المتغير المستقل)،  $\varepsilon$  الخطأ العشوائي.

• تم رفض الفرض الرابع للباحث: "لا توجد علاقة جوهرية بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وبين قيادة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة" والذي تمت صياغته في صورة العدم، وقبول الفرض البديل أي "توجد علاقة جوهرية بين الفعالية التنظيمية للمنشأة وبين قيادة الأعمال وتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، حيث أظهرت نتائج الانحدار المتعدد ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للمتغير M2 "الفعالية التنظيمية للمنشأة" كمتغير مستقل على المتغير Y "تحقيق أهداف التنمية المستدامة" كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.393، كما بلغت قيمة T لمعامل الانحدار 3.063 بمستوى معنوية 0.001 مما يدل على معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.001، مما يعني أن الفعالية التنظيمية للمنشأة تؤثر إيجابياً على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للمتغير M1 "قيادة الأعمال" كمتغير مستقل على المتغير Y "تحقيق أهداف التنمية المستدامة" كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.254، كما بلغت قيمة T لمعامل الانحدار 2.630 بمستوى معنوية 0.010 مما يدل على معنوية العلاقة عند مستوى معنوية 0.001، مما يعني أن قيادة الأعمال تؤثر إيجابياً على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أخذت معادلة الانحدار المتعدد الصيغة التالية:

$$Y = 1.620 + 0.393 * M2 + 0.254 * M1 + \varepsilon$$

حيث: Y تحقيق أهداف التنمية المستدامة، M2 الفعالية التنظيمية للمنشأة، M1 قيادة الأعمال،  $\varepsilon$  الخطأ العشوائي.

وقد ثبتت معنوية النموذج وبلغت القدرة التفسيرية له ٢٧.٣%.

### نتائج خاصة بنموذج البحث

تم دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات، وذلك بأسلوب تحليل المسار، وحصلنا على النتائج التالية:

- بلغ التأثير المباشر (الكلي) للمرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية ٠.٧٣٩ أي أنه كلما تحسن تطبيق المرونة التنظيمية كلما تحسنت الفعالية التنظيمية.
- بلغ التأثير المباشر (الكلي) للمرونة التنظيمية على ريادة الأعمال ٠.٦٣٤ أي أنه كلما تحسن تطبيق المرونة التنظيمية كلما تحسنت ريادة الأعمال.
- بلغ التأثير المباشر (الكلي) للفعالية التنظيمية على أهداف التنمية المستدامة ٠.١٧٦ أي أنه كلما تحسنت الفعالية التنظيمية كلما تحسنت أهداف التنمية المستدامة.
- بلغ التأثير المباشر (الكلي) لريادة الأعمال على أهداف التنمية المستدامة ٠.٣١١ أي أنه كلما تحسنت الفعالية التنظيمية كلما تحسنت أهداف التنمية المستدامة.
- بلغ التأثير المباشر للمرونة التنظيمية على أهداف التنمية المستدامة ٠.٢٠٥ وغير المباشر ٠.٣٢٨ والكلي ٠.٥٣٣

ويظهر أن التأثير المباشر للمرونة التنظيمية على أهداف التنمية المستدامة = ٠.٢٠٥ بينما بلغ التأثير غير المباشر ٠.٣٢٨ وهو يزيد عن التأثير المباشر، مما يدل أن الفعالية التنظيمية وريادة الأعمال يعتبران متغيران وسيطان بين المرونة التنظيمية وأهداف التنمية المستدامة. ويتقدير معاملات النموذج جاءت النتائج كما يلي:

$$M1 = 1.671 + 0.634 * X1 + \epsilon$$

$$R \text{ square} = 0.420$$

$$M2 = 1.204 + 0.739 * X1 + \epsilon$$

$$R \text{ square} = 0.436$$

$$Y = 1.409 + 0.205 * X1 + 0.311 * M1 + 0.176 * M1 + \epsilon$$

$$R \text{ square} = 0.276$$

حيث: X1 "المرونة التنظيمية"، M1، "ريادة الأعمال"، M2، "الفعالية التنظيمية"، Y "أهداف التنمية المستدامة"، الخطأ العشوائي.

## عاشراً:- توصيات الدراسة

- يوصي الباحث - في ضوء نتائج الدراسة الميدانية بما يلي:
- أظهرت النتائج أهمية المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، كما أظهرت اهتمام شركات الأغذية بالمرونة التنظيمية، لذلك يراعى اتباع سياسة المراجعة والقياس الدقيق والتحسين المستمر للمرونة التنظيمية بتلك الشركات باتباع ما يلي:
  - التوعية المستمرة للمسؤولين والعاملين بشركات الأغذية بأهمية مفهوم المرونة التنظيمية، وذلك من خلال تكثيف البرامج التدريبية وعقد ورش العمل وحضور المؤتمرات والندوات.
  - القياس الدقيق لتطبيق المرونة التنظيمية في الشركات وفق المعايير المحددة، ومقارنة المحقق بالمستهدف باستمرار.
  - المراجعة المستمرة والتطوير للهياكل التنظيمية داخل الشركات بحيث يتحقق التناسق والترابط بين الإدارات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمرونة التنظيمية، ويتحقق تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة، ووضع الآليات التي تتيح للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير العمل.
  - تشجيع الشركات ذات الاهتمام بمسئولياتها تجاه البيئة والمجتمع عند أدائها للأنشطة التشغيلية عن طريق الحوافز والإعفاءات.
  - التركيز على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال جمع وتقييم المعلومات، وعمليات المراجعة والفحص الفني ورقابة الأداء لأنشطة التنمية المستدامة.
- ### الأبحاث والدراسات المستقبلية
- إجراء المقارنات المرجعية بين شركات الأغذية في مصر وما يناظرها من شركات في الدول المتقدمة في مجال تطبيق المرونة التنظيمية، ووضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات للمنافسة مع تلك الشركات بأساليب معاصرة وواقعية.
  - التحسين المستمر لتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين والتي تساعد علي تحسين الأداء، والتدريب على استخدام الأساليب المتطورة في إنجاز الأعمال، وتشجيع المسؤولين على التنبؤ بالنتائج المتوقعة، ووضع السيناريوهات واقتراح الحلول لمواجهة تلك النتائج.



## المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- خالد يوسف محمد الزعبي ، ( ٢٠١٨ ) ، " أثر الإلتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الرّك" ، مجلة الإقتصاد والإدارة، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك عبد العزيز.
- عبد الكريم سلامة عواد،(٢٠٢١)،"أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية- دراسة ميدانية علي الشركات الصناعية الاردنية"، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، الجامعه الاردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد الخامس، العدد الثالث، ص.ص ٤١٥ - ٤٣١.
- لمياء السعيد السلنتي ومنى إبراهيم ذكوروي وسلوي محمد حسين،"أثر المرونة التنظيمية علي الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية علي العاملين بمستشفيات دمياط"،(٢٠١٨)، ، المجله العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعية ، جامعة قناه السويس، المجلد التاسع، العدد الثالث، ص.ص ٨٠-١١٢.
- محمد عبد الهادي محمود، (٢٠١٩)، "المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة لمؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة سوناطراك"، الطاهر خامرة ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- ناظم جواد الزيدي وقصي إسماعيل الخزرجي"دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم اقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعه بغداد ، المجلد الثاني وعشرون، العدد الرابع والتسعون، ص.ص ٥٠-٨٣.
- هدي سعد صالح، "المرونة التنظيمية وأثرها في مستوى جودة الخدمة في الهيئة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعه آل البيت، ص ٣٨.
- أبو النصر مدحت و ياسمين محمد ،(٢٠١٩)، " التنمية المستدامة مفهومها - ابعادها- مؤشراتها"، المجموعه العربية للتدريب والنشر، جامعه حلوان.
- جواد الزيدي ناظم وإسماعيل قص ،(٢٠١٧)،" دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي- بحث ميداني في قطاع البلديات"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٢٢، المجلد ٩٤، ص.ص ٥٠-٨٣.
- نجاه محمد عبد الوالي،(٢٠١٢)، "التنمية المستدامة وأهميتها في العالم العربي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعه عين شمس، العدد الاول، ص.ص ٢٠٤-٢٠٨.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Almahamid Soud, Awwad Abdulkareem& McAdams Arthur C.(2018) Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan International Journal of Management Vol. 27 No. 3 Part 1 Dec 2010 387.

- 
- Awwad , A.(2019) , "The influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives : an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies" . Jordan journal of Business Administration , Vol . 5 . no. 3 pp.415-431 .
  - Bal, p & Jansen , p . (2015) ",Workplace Flexibility Across The Lifespan Research in Personnel and Human Resources Management , Vol. 34,pp .43-99
  - Dernbach, J. C. (2020). Achieving sustainable development: The Centrality and multiple facets of integrated decisionmaking. Indiana Journal of Global Legal Studies, 247-285.
  - Dyer Lee&Shafer Richard A.,(2002) Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People Financial support for the research that went into this document was provided by The Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
  - Ghorbani Mercede ,(2016),"Study the Relation between Inter-Organizational Factors and Agility Rate of Manufacturing Companies Science Road Publishing Corporation Trends in Advanced Science and Engineering", ISSN.2251-6557 TASE 3(2) p.p. 99-103.
  - Kottler, Philip and Armstrong, G., (2019), principlis of Marketing, Prentice, hall, New jersey.
  - Pride, William. M. & Ferrell, O. C. (2018) "Marketing –Concepts & Strategies" 12th Ed. Houghton Mifflin company, Boston, New York, p p25-30.
  - Reed,K. and Blunsdon, B. (2016). `Organisational Flexibility in Australia,' International Journal of Human Resource Management, 9 (3): 457-77. -Kidd, Agile Manufacturing Forging New Frontiers. AddisonWesley, Reading, MA.
  - World Bank (2018) , Atlas of Sustainable Development Goals 2018 from World Development Indicators, (World Bank, Washigton D.C, p 83.