



جامعة ميد أوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة الأعمال

أثر التحول المؤسسي على بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية: دراسة تطبيقية
على مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الطائف

إعداد الطالبة/

أثير محمد الزائدي

243000158

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

2025



**Mid Ocean University
College of Management
Master of Business Administration**

**The Impact of Institutional Transformation on Building Organizational
Capacities to Achieve Environmental Sustainability: An Applied Study of
Private Sector Institutions in Taif**

Prepared by:

Atheer Mohammed Al-Zaidi

243000158

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarad

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تملكها جامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

صدق الله العظيم

(سورة طه، آية 114)

إهداء

إلى من رحل عن الدنيا جسداً، وبقي فينا أثراً لا يُمحى، إلى من كانت حياته نبراساً للصدق، والبذل، والوفاء، وغرس فينا حب العلم والعمل، وربّى أسرته على الثبات والإيمان والكرامة.

إلى والدي الغالي - رحمه الله - الذي لا تزال نصائحه ترنّ في الذاكرة، وتوجيهاته ترشد خطانا، وكان لفقده ألم لا يُنسى، وله في كل إنجاز نبضة امتنان وهمسة دعاء.

أهدي هذا العمل إلى روحه الطاهرة، عربون وفاء وامتنان لما قدّمه لنا من تضحياتٍ عظيمة، ودعواتٍ صادقة، ومواقف لا تُنسى.

وإلى من كانت ولا تزال النور الذي يضيء لنا دروب الحياة، واليد الحانية التي امتدت بالعطاء دون انتظار مقابل، والصورة الحية لأسمى معاني الرحمة والتفاني.

إلى والدتي الحبيبة، الحُضن الدافئ والمصدر الصادق للحب والطمأنينة، والركيزة الصلبة التي نشأنا في كنفها على أصول القيم والمبادئ، أهدي هذا العمل عرفاناً وامتناناً لما غمرتنا به من حب ورعاية ودعم لا يُقدّر بثمن.

وإلى إخوتي وأخواتي، السند الحقيقي، وشركاء الرحلة، ومصدر العزيمة في كل مراحل الحياة.

أهدي هذا العمل إلى قلوبهم التي كانت ولا تزال عامرة بالدعم والدعاء.

وأخص بالذكر أخي العزيز أيمن، الذي كان لي بعد والدي ظلاً لا يغيب، وسنداً لا يميل.

كان حضوره ودعمه المعنوي حافزاً كبيراً لي، فله مني خالص الامتنان والتقدير.

وإلى من كان لي قائداً وداعماً في بداياتي المهنية، الذي لم يكن مجرد مصدر إلهام مهني، بل كان قدوة في الأخلاق، والتحفيز، والتمكين.

أهدي هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق لما قدّمه من دعم وتشجيع وثقة، كان لها بالغ الأثر في مسيرتي العملية والعلمية.

وإلى كل من كان له أثر في طريقي، وإن لم يُذكر اسمه، فله مني كل الشكر والتقدير، وله نصيبٌ لا يُنسى من هذا الإهداء.

الشكر والتقدير

مع اقتراب هذه الرسالة من محطتها الختامية، يطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر وعظيم التقدير إلى مشرفي الرسالة: الدكتور الفيصل عبد الحميد، والدكتور فايز جراد، لما قدّماه من دعم علمي وتوجيهات مستنيرة وملاحظات أكاديمية بناءة، كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل وظهوره بهذه الصورة المتكاملة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع من ساهم في تحكيم أدوات الدراسة، أو شارك بملاحظات علمية أثرت على هذا العمل، وكذلك لكل من تعاون من أفراد مجتمع الدراسة، وكان لمساهمته دور فاعل في استكمال هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أعبر عن خالص تقديري لكل من قدّم لي العون والدعم، مادياً أو معنوياً، مباشراً أو غير مباشر، خلال مختلف مراحل إعداد هذه الدراسة وتحليل بياناتها، فكان لعطائهم بالغ الأثر في إنجاح هذا الجهد العلمي.

لهم مني جميعاً كل الشكر والتقدير.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول المؤسسي بأبعاده الثلاثة (التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، والإبداع التنظيمي) على بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 86 موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص.

أظهرت النتائج أن:

- التعلم التنظيمي له تأثير دال إحصائيًا في تعزيز القدرات التنظيمية للاستدامة.
 - المرونة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في دعم التكيف البيئي وتحقيق الأهداف المستدامة.
 - الإبداع التنظيمي يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في بناء القدرات المؤسسية للاستدامة البيئية.
- وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أهمية تعزيز أبعاد التحول المؤسسي كمدخل استراتيجي لتمكين مؤسسات القطاع الخاص من أداء دور فاعل في تحقيق الاستدامة البيئية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of institutional transformation, with its three dimensions (organizational learning, organizational flexibility, and organizational creativity), on building organizational capacity to achieve environmental sustainability in private sector organizations in Taif.

The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as a tool to collect data from a sample of 86 male and female employees from various management levels in private sector organizations.

The results showed that:

- Organizational learning has a statistically significant impact on enhancing organizational capacity for sustainability.
- Organizational flexibility contributes positively to supporting environmental adaptation and achieving sustainable goals.
- Organizational creativity represents the most influential factor in building institutional capacity for environmental sustainability.

Accordingly, the study emphasizes the importance of enhancing the dimensions of institutional transformation as a strategic approach to enabling private sector organizations to play an effective role in achieving environmental sustainability.

فهرس المحتويات

إهداء	ث
الشكر والتقدير	ح
المستخلص	خ
الفصل الأول	1
الإطار العام للبحث	1
مقدمة:	1
مشكلة الدراسة:	2
أهمية الدراسة:	3
أهداف الدراسة:	4
تساؤلات الدراسة:	5
فروض الدراسة:	5
المنطلقات النظرية للدراسة:	6
حدود الدراسة:	7

9	الفصل الثاني.....
9	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
9	أولاً الإطار النظري:
9	المبحث الأول: التحول المؤسسي.....
9	المطلب الأول: مفهوم التحول المؤسسي وأهميته.....
12	المطلب الثاني: أنواع التحول المؤسسي ومراحلها.....
16	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي وعوامل نجاحه.....
20	المطلب الرابع: مهام قادة التحول المؤسسي والتحديات التي تواجه تحقيقه.....
24	المبحث الثاني: القدرات التنظيمية.....
24	المطلب الأول: ماهية القدرات التنظيمية.....
28	المطلب الثاني: أهمية القدرات التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.....
32	المطلب الثالث: أبعاد القدرات التنظيمية ومستوياتها.....
37	المبحث الثالث: الاستدامة البيئية.....
37	المطلب الأول: مفهوم الاستدامة البيئية وأهميتها.....
39	المطلب الثاني: أهداف الاستدامة البيئية ومتطلبات تحقيقها.....
42	المطلب الثالث: الممارسات العامة للاستدامة البيئية في المؤسسات بمختلف أشكالها.....

44.....	ثانياً الدراسات السابقة:
51.....	الفصل الثالث
51.....	الطريقة والإجراءات
51.....	منهج الدراسة:
52.....	مجتمع الدراسة:
52.....	عينة الدراسة:
52.....	أدوات الدراسة:
53.....	المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:
54.....	الفصل الرابع
54.....	تحليل البيانات
54.....	أولاً: البيانات الأولية
60.....	ثانياً: محاور وابعاد الاستبيان
60.....	المحور الأول: التحول المؤسسي
60.....	البعد الأول: التعلم التنظيمي
62.....	البعد الثاني: المرونة التنظيمية
64.....	البعد الثالث: الإبداع التنظيمي

المحور الثاني: بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية.....	67
ثالثاً: اختبار الفرضيات	70
المراجع:	76
أولاً المراجع العربية:	76
ثانياً المراجع الأجنبية:	80
الملاحق	82

فهرس الجداول

جدول 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس	55
جدول 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	56
جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	57
جدول 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير الوظيفة	59
جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم التنظيمي	60
جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة التنظيمية	62
جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابداع التنظيمي	64
جدول 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية	67
جدول 9 العلاقة تعزيز التعلم التنظيمي كأحد ابعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص	70

جدول 10	أثر لتطوير المرونة التنظيمية كأحد ابعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص	72
جدول 11	العلاقة بين الإبداع التنظيمي كأحد ابعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص	74

فهرس الاشكال

الشكل 1	توزيع العينة طبقا لمتغير الجنس	55
الشكل 2	توزيع العينة طبقا لمتغير العمر	56
الشكل 3	توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة	58
الشكل 4	توزيع العينة طبقا لمتغير الوظيفة	59
الشكل 5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم التنظيمي	61
الشكل 6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة التنظيمية	63
الشكل 7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الابداع التنظيمي	65
الشكل 8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية	68

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في النظم البيئية والاقتصادية باتت قضايا الاستدامة البيئية تحتل مكانة متقدمة ضمن أولويات مؤسسات القطاع الخاص ليس فقط من منطلق المسؤولية المجتمعية بل كجزء أصيل من استراتيجيات النمو والبقاء في بيئة تنافسية معقدة، وأمام هذه التحولات تزايدت الحاجة إلى إحداث تغيير جذري في البنية المؤسسية للمؤسسات من خلال تبني نهج التحول المؤسسي الذي يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات، ويعيد تشكيل ممارساتها الداخلية بما يخدم الأهداف البيئية على المدى الطويل. (الصقر وآخرون، 2024)

فالتحول المؤسسي لم يعد ينظر إليه على أنه مجرد عملية إدارية لتحديث النماذج التنظيمية بل أصبح مسار استراتيجي يمكن المؤسسات من بناء قدرات تنظيمية راسخة قادرة على التعامل مع تحديات الاستدامة البيئية بكفاءة ومرونة، ويتطلب هذا التحول إعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات، وتنمية المهارات والكفاءات البشرية، وتبني قيم جديدة في الأداء تركز على المسؤولية البيئية والالتزام بأفضل الممارسات المستدامة.

كما أن حماية البيئة وضمان ديمومة الموارد الطبيعية لا يمكن أن تتم بمعزل عن وعي مؤسسي قادر على التنبؤ بالتحديات البيئية، وتقديم حلول مبتكرة تستند إلى فهم متكامل للعلاقة بين الإنتاج والموارد والبيئة، ومن هذا المنطلق يمثل التحول المؤسسي بوابة لتكوين بنية تنظيمية قادرة على الاستجابة للضغوط البيئية

المتصاعدة من خلال تطوير السياسات، وتعزيز مرونة العمليات، وتمكين الأفراد من المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف البيئية. (أبو عيادة، 2021)

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي أولت أهمية كبيرة للبعد البيئي ضمن ركائز التنمية المستدامة أصبحت مؤسسات القطاع الخاص مطالبة بمواكبة هذا التوجه من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وتعزيز كفاءاتها المؤسسية لمواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وهذا يتطلب تحول مؤسسي حقيقي يؤهل تلك المؤسسات لتبني مبادرات بيئية فعالة ويمنحها ميزة تنافسية قائمة على الأداء الأخلاقي والاستدامة.

مشكلة الدراسة:

رغم تزايد الوعي داخل مؤسسات القطاع الخاص بأهمية تبني ممارسات التحول المؤسسي كمدخل لتحقيق الاستدامة البيئية وتعزيز الميزة التنافسية إلا أن الواقع يشير إلى وجود فجوة واضحة بين الأهداف المعلنة والتطبيقات الفعلية على مستوى الهياكل التنظيمية والإدارية، إذ لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بضعف في تفعيل معايير الأداء المؤسسي المرتبطة بالاستدامة، وغياب التكامل بين الأبعاد البيئية والتحوليات التنظيمية مما يؤثر سلباً على قدرتها في التفاعل مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (العمرى، 2018) أن مستوى الاستعداد المؤسسي للتحول نحو استدامة بيئية فعالة لا يزال متوسط ويعاني من نقص في الكفاءات المتخصصة، إضافة إلى افتقار بعض المؤسسات إلى نظم تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب هذا التحول، كما أشارت دراسة (رشاد، 2017) إلى أن المؤسسات التي تحقق جودة عالية في الأداء الإداري والإستراتيجي تكون أكثر قدرة على تعزيز موقعها التنافسي والاستجابة لمتطلبات البيئة والمجتمع.

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة تلاحظ الباحثة محدودية الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين التحول المؤسسي وبناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية في مؤسسات القطاع الخاص داخل المملكة، ومن هنا تبرز مشكلة هذا البحث في محاولة فهم أبعاد هذا الأثر وتحليل مدى قدرة مؤسسات القطاع الخاص على الاستفادة من التحول المؤسسي في بناء نظم تنظيمية تسهم بفعالية في تحقيق الاستدامة البيئية، وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التحول المؤسسي على بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية في مؤسسات القطاع

الخاص بمدينة الطائف؟

أهمية الدراسة:

➤ **أولاً الأهمية العلمية:**

تتجلى أهمية الدراسة العملية من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين التحول المؤسسي وبناء القدرات التنظيمية في سياق تحقيق الاستدامة البيئية، ففي الوقت الذي يتسارع فيه الاهتمام العالمي بمفاهيم الاستدامة تفقر الأدبيات العربية وخصوصاً في السياق المحلي إلى دراسات معمقة تربط بين التحول المؤسسي كمنهج إداري استراتيجي وبين القدرة التنظيمية الفاعلة في الاستجابة للمتطلبات البيئية، وتسهم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة من خلال تحليل الأثر المتبادل بين الأبعاد المؤسسية والتحولات التنظيمية من جهة وممارسات الاستدامة البيئية من جهة أخرى بما يثري الحقل النظري بمجموعة من المفاهيم والنماذج التي يمكن الاستفادة منها في أبحاث لاحقة سواء في المجال الإداري أو البيئي أو دراسات الحوكمة المؤسسية.

➤ **ثانياً الأهمية العملية:**

تكمّن الأهمية العملية للدراسة في تقديم رؤية واضحة وقابلة للتطبيق لصانعي القرار في مؤسسات القطاع الخاص حول كيفية تفعيل التحول المؤسسي كأداة استراتيجية لبناء قدرات تنظيمية تدعم الاستدامة البيئية، كما توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية تساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف في بنيتها التنظيمية، وتوجيه جهودها نحو تطوير سياسات إدارية مستجيبة للمتغيرات البيئية، ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في دعم الجهود الوطنية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 خصوصاً في محاورها المتعلقة بالاستدامة البيئية من خلال تمكين القطاع الخاص من أداء دوره كشريك رئيسي في التنمية المستدامة ليس فقط على المستوى الاقتصادي، بل على المستوى البيئي والاجتماعي كذلك.

أهداف الدراسة:

- تحليل أثر التحول المؤسسي على بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف.
- توضيح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بالتحول المؤسسي، والقدرات التنظيمية، والاستدامة البيئية.
- تحديد العلاقة بين التحول المؤسسي والتعلم التنظيمي ودورهما في دعم مبادرات الاستدامة البيئية داخل المؤسسات.
- تقييم مدى إسهام التحول المؤسسي في تعزيز المرونة التنظيمية التي تمكن المؤسسات من التفاعل مع متطلبات الاستدامة البيئية بكفاءة.
- تسليط الضوء على دور التحول المؤسسي في تعزيز الإبداع التنظيمي باعتباره أداة استراتيجية لتحقيق أهداف الاستدامة البيئية.

تساؤلات الدراسة:

- ما المقصود بالتحول المؤسسي والقدرات التنظيمية والاستدامة البيئية؟
- كيف يؤثر التحول المؤسسي في تعزيز التعلم التنظيمي لتحقيق الاستدامة البيئية في مؤسسات القطاع الخاص؟
- إلى أي مدى يسهم التحول المؤسسي في تطوير المرونة التنظيمية بما يمكن المؤسسة من الاستجابة الفعالة لمتطلبات الاستدامة البيئية؟
- ما دور التحول المؤسسي في تحفيز الإبداع التنظيمي لخدمة أهداف الاستدامة البيئية؟

فروض الدراسة:

- الفرض الرئيسي: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي على بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول المؤسسي في تعزيز التعلم التنظيمي بما يسهم في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي في تطوير المرونة التنظيمية بما يمكن المؤسسات من التفاعل بفعالية مع متطلبات الاستدامة البيئية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتحول المؤسسي في تحفيز الإبداع التنظيمي لخدمة أهداف الاستدامة البيئية في مؤسسات القطاع الخاص.

المنطلقات النظرية للدراسة:

➤ أولاً مفهوم التحول المؤسسي:

عرف (وندل، 2015) التحول المؤسسي بأنه: "عملية منظمة ومتكاملة تسعى إلى تعزيز قدرات المؤسسة في مجالات متعددة من أبرزها تحسين جودة اتخاذ القرار، ورفع كفاءة التعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى بناء علاقات فعالة ومتكافئة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها"، ويرى وندل أن هذا التحول لا يتم بشكل عشوائي أو فردي، وإنما يعتمد على منهج علمي يركز إلى مفاهيم العلوم السلوكية بما في ذلك دراسة أنماط السلوك الإنساني داخل المنظمة وتأثير البيئة الخارجية عليها.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "مجموعة التغييرات المنظمة والمقصودة التي تحدثها المؤسسة في بنيتها التنظيمية، وثقافتها الإدارية، ونمط عملها الداخلي بهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في الأداء، ويقاس هذا التحول من خلال مدى وضوح الرؤية المؤسسية، وكفاءة عمليات اتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل، وفعالية البرامج التطويرية، وممارسات القيادة المؤسسية".

➤ ثانياً مفهوم القدرات التنظيمية:

عرف (Helfat et al, 2003) القدرات التنظيمية بأنها: "قدرة المؤسسة على تنفيذ مجموعة مترابطة من المهام بشكل منسق من خلال الاستفادة الفعالة من مواردها التنظيمية بهدف الوصول إلى نتائج محددة ومرغوبة تحقق أهدافها الاستراتيجية".

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: "مدى ما تمتلكه المؤسسة من مهارات وإمكانات وهيكل تنظيمي وموارد بشرية وتقنية تمكنها من تنفيذ الأنشطة والمهام بكفاءة وفعالية وتؤهّلها للاستجابة للتغيرات البيئية، وتحقيق

أهدافها الاستراتيجية والتنمية، وذلك من خلال التنسيق بين مواردها المختلفة وتوظيفها بشكل مستدام يضمن الأداء المؤسسي المتميز".

➤ ثالثاً مفهوم الاستدامة البيئية:

تُعرف الاستدامة البيئية بأنها: "عملية اتخاذ قرارات رشيدة تهدف إلى التقليل من الأثر السلبي للنشاطات البشرية على البيئة عبر إدارة الموارد الطبيعية بصورة حكيمة ومنصفة تضمن تحقيق العدالة البيئية بين الأجيال الحالية والقادمة". (الشايح، 2019)

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: "مدى التزام المؤسسة بتطبيق الممارسات البيئية التي تسهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل الأثر البيئي السلبي لأنشطتها من خلال السياسات والإجراءات التي تضمن الاستخدام الرشيد للموارد، وإدارة المخلفات، والحفاظ على النظام البيئي بما يخدم الحاضر ويضمن حقوق الأجيال المستقبلية".

حدود الدراسة:

➤ **الحدود الزمانية:** تجرى الدراسة خلال عام 2025 وهو الإطار الزمني الذي تم فيه جمع البيانات وتحليلها، بما يخدم تحقيق أهداف البحث ويرتبط بالسياق الراهن لموضوع الدراسة.

➤ **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار هذه البيئة لما تمثله من نموذج مناسب لتحليل واقع التحول المؤسسي وقدراته التنظيمية تجاه قضايا الاستدامة البيئية.

➤ **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة موضوع "أثر التحول المؤسسي على بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية" مع التركيز على تحليل العلاقة بين مكونات التحول المؤسسي وأثرها في

تطوير القدرات التنظيمية بما يدعم جهود الاستدامة البيئية، دون التطرق إلى موضوعات إدارية أو بيئية أخرى خارجة عن نطاق الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً الإطار النظري:

المبحث الأول: التحول المؤسسي.

يهدف التحول المؤسسي إلى إحداث تغيير جذري داخل المؤسسة استناداً إلى منهجية منظمة ومدرسة بما ينعكس إيجاباً على البيئة الداخلية، ويتم ذلك من خلال مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع المخرجات المستهدفة، وإطلاق المشاريع والمبادرات التي تسهم في إحداث أثر ملموس مستفيداً من الفرص المتاحة لتعزيز أنشطة التغيير، كما يشمل التحول تطوير البنية التحتية ولا سيما الرقمية منها مع الحرص على إشراك أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها لضمان نجاح واستدامة هذا التحول.

المطلب الأول: مفهوم التحول المؤسسي وأهميته.

➤ مفهوم التحول المؤسسي:

يُعرف التحول المؤسسي في اللغة على أنه: "التغيير الذي يطرأ على المؤسسة، ويطل بنيتها أو آليات عملها أو توجهاتها العامة"، ومع تطور مفاهيم الإدارة الحديثة وظهور أدوات وأساليب متقدمة في التطوير المؤسسي برز مصطلح "التحول المؤسسي" كأحد المفاهيم الحيوية التي تجسد طموحات متعددة، وتلبي احتياجات المؤسسات الراغبة في مواكبة التغيرات المتسارعة.

وقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين هذا المفهوم من زوايا مختلفة، فقد عرفه (وندل، 2015) على أنه: "مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات فعالة، وحل

المشكلات، وبناء علاقات متوازنة وناجحة مع المجتمع والبيئة المحيطة مستفيداً في ذلك من تطبيقات العلوم السلوكية".

كما عرفه (المشاقبة، 2022) بوصفه: "عملية انتقالية تحدث تغيير في التوازن القائم بين أنظمة متعددة – ثقافية، واجتماعية، واقتصادية، وتقنية – والتي تشكل البنية الأساسية للمجتمع".

➤ أهمية التحول المؤسسي:

تتجلى أهمية التحول المؤسسي في كونه عملية استراتيجية شاملة تسعى إلى تعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغير المتسارع، وقد أشار (عبد النبي وآخرون، 2023) إلى جملة من النقاط المحورية التي توضح الجوانب الحيوية التي يغطيها هذا التحول والتي يمكن تلخيصها في عدد من النقاط التي تشكل بمجموعها الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات الراغبة في التطوير والنمو المستدام.

- يسهم التحول المؤسسي في إحداث تطوير مستمر في العمليات التشغيلية والأداء العام لكافة الأنشطة داخل المؤسسة من خلال إعادة هيكلة الإجراءات وتبني منهجيات أكثر مرونة وابتكار، فبدلاً من التمسك بالأنماط التقليدية في العمل تدفع هذه العملية باتجاه اعتماد استراتيجيات قائمة على التحليل العميق للمشكلات واستخدام أدوات حديثة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

- يعتبر التحول المؤسسي مدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ يمكنها من التميز في تقديم خدماتها أو منتجاتها واستباق التغيرات في السوق والتكيف معها بسرعة وكفاءة، ومن خلال هذا التميز تستطيع المؤسسة أن ترسخ مكانتها بين منافسيها وتكسب ثقة المتعاملين معها.

- يساعد التحول المؤسسي على تحقيق مستويات أداء أعلى، حيث تعتمد مقاييس جودة صارمة، ويشجع على الابتكار والبحث المستمر عن طرق أكثر فاعلية في تنفيذ المهام، وهذا ينعكس بشكل مباشر على إنتاجية الأفراد ورضاهم وعلى النتائج العامة التي تحققها المؤسسة.
- يتيح هذا التحول للمؤسسة أن تعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى من خلال وضوح الرؤية وترابط الأهداف وتكامل الجهود، إذ لم يعد التخطيط قصير الأمد كافياً لمواجهة التحديات بل بات لازماً اعتماد رؤية مستقبلية تتسم بالمرونة والاستباقية.
- يمكن التحول المؤسسي المؤسسة من استخدام مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية من خلال إعادة توزيع هذه الموارد بطريقة تخدم الأهداف والبرامج المحددة، وتوظيفها بما يتناسب مع أولويات العمل ومتطلبات المرحلة، فتقليل الهدر وتعظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة يمثلان عنصر جوهري في نجاح أي مؤسسة.
- ولا يقتصر دور التحول المؤسسي على البنية التشغيلية فقط بل يمتد إلى التأثير في ثقافة المؤسسة وفكرها التنظيمي، حيث يسهم في خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الالتزام بالعمل الجماعي وتعزز التعاون بين أفراد الفريق ما يساهم في زيادة روح الانتماء والمسؤولية.
- يعمل التحول المؤسسي على إعداد المؤسسة وتأهيلها للتعامل مع التغيرات المفاجئة أو التدريجية التي قد تطرأ سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي من خلال بناء قدرات مرنة تستطيع التكيف مع مختلف السيناريوهات المحتملة.
- يعتبر التحول المؤسسي وسيلة فعالة لبناء رؤية واضحة ومشتركة بين الإدارة والعاملين تساعد على فهم طبيعة التغيير وأهدافه، وتعزز من تقبلهم له وانخراطهم الإيجابي في تنفيذه، فكلما شعر العاملون بأنهم جزء من هذا التحول زادت قدرتهم على المساهمة الفعالة فيه.

المطلب الثاني: أنواع التحول المؤسسي ومراحله.

➤ أنواع التحول المؤسسي:

تتنوع أشكال التحول المؤسسي وتختلف طبقاً لطبيعة الحاجة التي تدفع المؤسسة إلى التغيير والظروف المحيطة بها والأهداف المرجوة من هذا التحول، وقد أشارت (العيسى، 2021) إلى أن التحول المؤسسي لا يأخذ شكل واحد بل يتجلى في عدة أنماط رئيسية لكل منها خصائصه ودوافعه وتحدياته.

- **التحول الجذري:** ويقصد به إحداث تغيير شامل وعميق في كافة مكونات المؤسسة بحيث يتم استبدال الأهداف العامة وتعديل الخطط الاستراتيجية وتغيير التوجهات والسياسات بصورة كلية، ويمتد هذا النوع من التحول ليطال الهيكل الإداري وأساليب العمل، وثقافة المؤسسة بل وحتى رؤيتها ورسالتها، وغالباً ما تلجأ المؤسسات إلى هذا النمط من التحول عندما تواجه تحولات جوهرية في بيئتها أو تسعى إلى إعادة بناء ذاتها من الأساس بهدف الانطلاق في مسار مختلف كلياً عن السابق.

- **التحول المخطط:** ويتميز بكونه تحول مدروس ومنظم يتم الإعداد له مسبقاً، حيث تتخذ المؤسسة خطوات مقصودة نحو التغيير سواء على مستوى البنية التنظيمية أو في سلوكيات العاملين أو في أساليب القيادة والإدارة، ويكون هذا النوع من التحول عادة استجابة لضغوط داخلية – كالرغبة في تحسين الأداء أو معالجة اختلالات تنظيمية – أو لضغوط خارجية مثل المنافسة أو المتغيرات الاقتصادية أو التشريعات الجديدة، ويقوم هذا النوع من التحول على تحليل دقيق للواقع ورسم رؤية واضحة للمستقبل مع تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقييم والتطوير بشكل مستمر.

- **التحول الطارئ:** ويحدث نتيجة ظروف غير متوقعة تفرض على المؤسسة ضرورة التكيف السريع، ومن أبرز سماته أنه لا يُخطط له مسبقاً بل تفرضه أحداث أو أزمات مفاجئة كالأزمات الاقتصادية أو الكوارث

الطبيعية أو التغيرات المفاجئة في السوق أو الأزمات الصحية مثل جائحة كورونا، وغالباً ما يتم تحت ضغط زمني مما يتطلب من المؤسسة أن تتحلى بمرونة عالية وسرعة استجابة لتفادي الخسائر أو الحفاظ على استمراريتها.

ومن خلال النظر في هذه الأنواع الثلاثة يتضح أن التحول المؤسسي لا يجب أن يكون حبيس نمط واحد بل يمكن أن يتم دمج أكثر من نوع ضمن عملية التحول الواحدة، فعلى سبيل المثال قد يكون من المفيد للمؤسسة أن تدمج بين التحول الجذري والتحول المخطط بحيث تنطلق في تطوير شامل لكن ضمن رؤية واضحة واستراتيجية دقيقة، فمثل هذا الدمج يمكن أن يمنح المؤسسة قدرة أكبر على مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وتحقيق التوازن بين طموحات التغيير الشامل ومتطلبات التنفيذ المنظم.

كما أن فهم طبيعة كل نوع من أنواع التحول المؤسسي والقدرة على اختيار النموذج الأنسب أو الدمج بين النماذج المختلفة يعد من العوامل الأساسية في نجاح عملية التحول، وضمان استدامتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

➤ مراحل التحول المؤسسي:

يعتبر التحول المؤسسي من العمليات الحيوية التي تهدف إلى إحداث تغيير جذري ومنهجي في بنية المؤسسة وآليات عملها، ويتركز جوهره على تمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بدلاً من الاقتصار على معالجة المشكلات اليومية بشكل تقليدي، وهذا التحول في الرؤية والممارسة يفتح الباب أمام تحقيق نتائج ملموسة وسريعة تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتعزيز فرصها في بلوغ التميز والريادة.

وقد أوضحت (عبد العزيز، 2022) أن التحول المؤسسي يمر بعدة مراحل متتابعة ومتراكبة تشكل معاً خارطة طريق متكاملة لهذا المسار كما يلي:

■ مرحلة الرؤية والطموح:

تشكل هذه المرحلة الأساس الذي يبنى عليه التحول، حيث يتم وضع تصور واضح للمستقبل يتضمن ما تطمح إليه المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد، ويتطلب ذلك تشكيل فريق عمل متكامل يتمتع بالكفاءة والمعرفة يكون مسؤول عن صياغة الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط الشاملة لتحقيقها، كما يقوم هذا الفريق بتحديد أولويات التطوير المؤسسي بما ينسجم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتعد هذه المرحلة بمثابة البوصلة التي توجه باقي مراحل التحول، إذ إن وضوح الرؤية والاتفاق عليها بين مختلف الأطراف يعد شرطاً أساسياً لنجاح المسار التحولي.

■ مرحلة التقييم:

تأتي هذه المرحلة لتمكن المؤسسة من الوقوف على أرضية صلبة قبل الشروع في خطوات التغيير، ويُقصد بها عملية التقييم الذاتي الشاملة التي يتم من خلالها مراجعة مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية بهدف تشخيص نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة فورية، وينفذ هذا التقييم باستخدام أدوات علمية منهجية تشمل تحليل البيئة الداخلية واستطلاع آراء العاملين ودراسة الأداء السابق للمؤسسة، ومن خلال هذه الخطوة يتشكل لدى الفريق المعني بالتحول فهم أعمق لواقع المؤسسة واحتياجاتها.

■ مرحلة تحديد الأولويات:

انطلاقاً من نتائج التقييم تبدأ المؤسسة بتحديد المجالات التي تحتاج إلى التدخل العاجل ويتم ترتيب الأولويات وفق درجة تأثيرها على تحقيق الأهداف العامة، ولا تقتصر هذه المرحلة على اكتشاف مواطن الخلل فقط بل تمتد لتشمل تحليل أسبابها الجذرية واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية، إذ تتطلب موازنة دقيقة بين الإمكانيات المتاحة والتحديات القائمة لضمان توجيه الجهود نحو ما هو أكثر أهمية وأشد إلحاحاً.

■ مرحلة العمل والتنفيذ:

بعد أن تتضح الرؤية ويتم تحديد الأولويات تنطلق مرحلة التنفيذ العملي وهي المرحلة التي يترجم فيها التخطيط إلى خطوات فعلية على أرض الواقع، ويعاد تشكيل فرق العمل أو تفعيل الفرق القائمة بحيث توزع المهام بشكل دقيق وفقاً للتخصصات والمهارات، ويركز الفريق على تحسين جودة الأداء من خلال اعتماد أساليب حديثة في الإدارة والاستفادة من التقنيات الرقمية وتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة، وتستند هذه المرحلة إلى مبدأ "التنفيذ المرحلي" الذي يسمح برصد التقدم وتعديل المسارات إذا لزم الأمر.

■ مرحلة متابعة وتقويم الأداء:

لا يكتمل مسار التحول المؤسسي دون وجود آليات مستمرة لمتابعة الأداء وتقييم النتائج، ففي هذه المرحلة يقوم الفريق المسؤول بمراقبة التقدم المحرز بشكل دوري من خلال مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، ويراعى في هذه المتابعة أن تكون شاملة بحيث تشمل جودة النتائج ورضا العاملين ومستوى الكفاءة التشغيلية، كما تهدف هذه المرحلة إلى تعزيز ثقافة التقييم الذاتي المستمر داخل المؤسسة ورفع مستوى الوعي بأهمية المساءلة والشفافية في تحقيق الأهداف.

وعليه فإن نجاح التحول المؤسسي مرهون بمدى الالتزام بتلك المراحل وتنفيذها وفق تسلسلها المنطقي مع مراعاة تفاعل العاملين ومرونة الإدارة والانفتاح على التغيير، فكل مرحلة تمثل لبنة أساسية في بناء مستقبل مؤسسي أكثر تطور واستدامة.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي وعوامل نجاحه.

➤ استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي:

تتطلب إدارة التحول المؤسسي قدر كبير من الوعي التنظيمي والمرونة القيادية، إذ لا يكفي اتخاذ قرار التغيير فحسب بل يجب أن يصاحب هذا القرار استراتيجيات مدروسة توجه عملية التحول وتضمن فعاليتها واستدامتها، وقد أشارت (العيسى، 2021) إلى عدد من الاستراتيجيات الجوهرية التي تلعب دور محوري في إدارة هذا النوع من التغيير داخل المؤسسات ويمكن توضيحها فيما يلي:

▪ استراتيجية التطبيق العملي:

تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض رئيسي مفاده أن العاملين داخل المؤسسة هم أفراد عقلانيون يسعون لتحقيق مصالحهم الخاصة وبالتالي فإنهم سيكونون أكثر استعدادًا لتقبل التغيير إذا تبين لهم أن التحول يصب في مصلحتهم الشخصية والمهنية، وبناء على ذلك تركز هذه الاستراتيجية على ضرورة شرح أهداف التحول بشكل واضح ومقنع مع تبيان المكاسب المتوقعة لكل فئة من العاملين، كما تضع هذه الاستراتيجية أهمية قصوى على تدفق المعلومات داخل المؤسسة، إذ يتم الاعتماد على نشر البيانات وتبادل الخبرات واستخدام القنوات التواصلية الفعالة من أجل تعزيز الفهم الجماعي واتخاذ قرارات عقلانية تدعم مسار التحول.

وبهذا النهج يتم تحويل الموظف من متلق سلبي إلى مشارك فعال في التغيير من خلال تمكينه بالمعلومة وإشراكه في عملية اتخاذ القرار ما يعزز شعور الانتماء والالتزام بالتحول.

■ استراتيجية القيم:

في هذه الاستراتيجية يتم النظر إلى القيم بوصفها أحد المحركات الأساسية لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، فالسلوك التنظيمي لا ينشأ من فراغ بل هو نتاج منظومة من القناعات والمعتقدات والقيم التي ترسخت عبر الزمن، ولذلك فإن أي محاولة جادة للتحويل المؤسسي لا بد أن تتناول البعد القيمي، وتعيد النظر في تلك القيم التي لم تعد صالحة أو مؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتكمن قوة هذه الاستراتيجية في سعيها لإعادة تشكيل الهوية الثقافية للمؤسسة عبر عملية "إعادة التعلم" التي تهدف إلى إحلال قيم جديدة أكثر توافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة والأداء محل القيم القديمة، فمثلاً قد يتم تعزيز قيم العمل الجماعي والانفتاح على التغيير بدلاً من الفردية أو الجمود التنظيمي، وهذه الاستراتيجية تتطلب وقت وجهد كبيرين لكنها تنتج تحول عميق ومستدام ينعكس على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه المؤسسة.

■ استراتيجية القوة والقهر والإذعان:

تعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر الأساليب إثارة للجدل في إدارة التحول المؤسسي، إذ تقوم على استخدام السلطة أو التهديد أو فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري دون إتاحة المجال للنقاش أو المشاركة، ويفترض في هذه الاستراتيجية أن المؤسسة تستطيع فرض التغيير بالقوة بغض النظر عن رضا الموظفين أو اقتناعهم به.

وغالبا ما تستخدم هذه الاستراتيجية في البيئات ذات الطابع السلطوي أو في الحالات الطارئة التي تستدعي قرارات سريعة لا تحتل التأخير، وعلى الرغم من أنها قد تحقق نتائج سريعة على المدى القصير إلا أن آثارها السلبية تظهر لاحقاً، حيث تتولد مشاعر المقاومة وتضعف روح الانتماء وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض الإنتاجية وتفشي التذمر والتوتر بين صفوف العاملين.

وعليه فإن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب حذر شديد ويفضل أن تكون مدعومة بإجراءات تواصل فعالة وخطط لاحتواء الرفض المحتمل مع التأكيد على ضرورة الانتقال لاحقاً إلى استراتيجيات أكثر تحفيز ومشاركة.

➤ عوامل نجاح التحول المؤسسي:

إن نجاح التحول المؤسسي لا يتحقق بمحض الصدفة بل هو نتاج تضافر مجموعة من العوامل التي تتداخل فيما بينها لتشكل البيئة المثلى لحدوث التغيير الفعال والمستدام داخل المؤسسة، وقد صنف (داغر، 2013) هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين: عوامل داخلية فنية وعوامل إنسانية ولكل منهما تأثيره الخاص والمباشر على سير عملية التحول.

➤ العوامل الداخلية الفنية: وتمثل البنية التحتية الأساسية لأي مؤسسة وتشمل هذه العوامل التطور

التكنولوجي المستخدم، وتوافر المواد الخام إضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي وأساليب العمل المتبعة، فكلما كانت المؤسسة تتمتع بتقنيات حديثة وأجهزة متطورة وكان لديها مخزون معرفي وتقني قوي كلما انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء العام، كما أن الأساليب والإجراءات المتبعة داخل

المؤسسة تعتبر من العوامل الأساسية التي تحدد جودة وكفاءة الإنتاجية، فأسلوب العمل الممنهج والواضح يختصر الوقت ويقلل من الهدر في الجهد والموارد.

➤ **العوامل الإنسانية:** وهي لا تقل أهمية عن العوامل الفنية بل قد تتفوق عليها في بعض الحالات نظراً لارتباطها المباشر بالعناصر البشرية التي تعتبر العمود الفقري لأي منظمة، وتشمل هذه العوامل قدرة العاملين على أداء مهامهم بفعالية ومدى امتلاكهم للمعرفة العلمية والتعليم الجيد والخبرة المهنية المتراكمة إضافة إلى فرص التدريب المستمر الذي يطور من مهاراتهم ويرفع من كفاءاتهم، كما أن السمات الشخصية مثل؛ الانضباط والتحفيز الذاتي والقدرة على التكيف تسهم في خلق بيئة عمل منتجة، ولا يمكن إغفال أهمية الرغبة الصادقة لدى الأفراد في العمل، فالدافعية الداخلية هي الوقود الحقيقي الذي يدفع الموظف نحو الإنجاز وتتأثر هذه الرغبة بعدة عوامل منها ظروف العمل المادية والمعنوية، وكذلك مدى احترام احتياجات ورغبات الأفراد داخل بيئة العمل.

ومن الجدير بالذكر أن عملية التحول المؤسسي ترتبط ارتباط وثيق باتجاهات العاملين وسلوكهم، إذ لا يكفي أن تسن السياسات وتطلق المبادرات بل يجب أن تتوافر لدى الموظفين القناعة الداخلية بجدوى هذا التحول وأن يُنظر إليه كفرصة للنمو لا كتهديد للمراكز أو المهام، فكلما زادت درجة تقبل العاملين للتغيير وانخفضت مستويات المقاومة كلما تسارعت وتيرة النجاح وتحققت النتائج المرجوة.

ويؤكد (الصقر وآخرون، 2024) على أهمية بعض الممارسات الجوهرية التي تعزز من فرص نجاح التحول ومنها:

- تشجيع التبادل المستمر للخبرات والمعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام بما يضمن توحيد الجهود وتكامل الرؤى.

- الاهتمام بتدريب وتطوير الكوادر البشرية على نحو دوري، حتى تظل المؤسسة في حالة تأهب دائم للتعامل مع المتغيرات والتحديات.

- تطبيق آليات دقيقة للتقييم الذاتي داخل المؤسسة حيث يساعد هذا التقييم في تشخيص نقاط القوة والضعف ويسهم في اتخاذ قرارات واقعية مبنية على بيانات دقيقة مما يعزز من فعالية الأداء في مختلف المستويات.

فالتحول المؤسسي ليس مجرد إجراء إداري بل هو عملية حيوية تتطلب تناغم بين الجوانب الفنية والبشرية واستعداد مستمر لتبني التغيير كوسيلة للتجديد والابتكار.

المطلب الرابع: مهام قادة التحول المؤسسي والتحديات التي تواجه تحقيقه.

➤ مهام قادة التحول المؤسسي:

يعتبر قادة التحول المؤسسي من أهم العناصر المحورية التي يعتمد عليها نجاح عملية التغيير داخل أي مؤسسة، إذ لا يقتصر دورهم على الإشراف العام أو التوجيه فقط بل يتعدى ذلك ليشمل مهام استراتيجية وتنفيذية دقيقة تسهم في دفع عجلة التطوير وضمان سير العمليات بكفاءة وفعالية، وقد أشار (عباس، 2019) إلى مجموعة من المهام الحيوية التي ينبغي على قادة التحول المؤسسي الاضطلاع بها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التحول وهي:

▪ المتابعة المستمرة والإشراف على التنفيذ:

تعد عملية المتابعة المستمرة ومراقبة التنفيذ في صميم مسؤوليات القادة، إذ يناط بهم التأكد من أن كل خطوة يتم اتخاذها في إطار التحول المؤسسي تسير وفق الخطة المرسومة وبما ينسجم مع الرؤية الاستراتيجية

العامّة للمؤسسة، كما أن المتابعة الدقيقة تتيح الفرصة للكشف المبكر عن أي انحرافات أو تحديات قد تعيق سير العمل مما يتيح التعامل معها بفعالية وسرعة.

■ ابتكار المبادرات وصناعة فرص التحسين:

من المهام الجوهرية لقادة التحول أيضاً قدرتهم على بناء المبادرات الخلاقة وخلق فرص حقيقية للتحفيز داخل بيئات العمل، فهذه المبادرات لا تهدف فقط إلى التغيير من أجل التغيير بل إلى إحداث تحسينات ملموسة في العمليات والخدمات وتعزيز ثقافة التطوير المستمر، وهنا تظهر أهمية التحفيز سواء المادي أو المعنوي لتشجيع العاملين على التفاعل الإيجابي مع متطلبات التحول.

■ تنفيذ ومتابعة تقييم الأداء المؤسسي:

يلعب القادة دور محوري في دعم وتنفيذ عمليات تقييم الأداء سواء بشكل دوري أو سنوي، حيث تعد هذه التقييمات أداة أساسية لتحديد مواطن القوة والضعف في العمل وبناء القرارات التصحيحية بناء على بيانات واقعية، كما تشمل مسؤولياتهم متابعة الأنشطة والبرامج التي تسهم في تحديث الإجراءات التنظيمية وتبسيطها بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الجديدة من التحول.

■ ضمان جودة التدريب وملاءمته للتحول:

يتحمل القادة مسؤولية كبرى في التحقق من تنفيذ خطة التدريب السنوية للمؤسسة والتأكد من أنها تلبي الاحتياجات الحقيقية للعاملين وتسهم في رفع كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع التغيرات، إذ أن أي عملية تحول ناجحة لا بد أن تترافق مع جهود تدريبية مدروسة، تتناول ليس فقط المهارات الفنية بل تشمل أيضاً التوعية بمفاهيم التغيير وممارساته.

وعليه فإن نجاح قادة التحول المؤسسي في أداء هذه المهام يتطلب امتلاكهم لرؤية استراتيجية واضحة، وقدرة على التواصل الفعال مع مختلف مستويات المؤسسة إلى جانب مرونة في التكيف مع المتغيرات، واستعداد دائم لدعم فرق العمل وتمكينهم، فهؤلاء القادة لا يقودون مجرد عملية إدارية بل يقودون ثقافة مؤسسية نحو مستقبل أكثر تطور واستدامة.

➤ التحديات التي تواجه تحقيق التحول المؤسسي:

إن مسيرة التحول المؤسسي رغم ما تنطوي عليه من أهمية استراتيجية وضرورية لضمان استمرارية المؤسسات في بيئات متغيرة ومتطورة لا تخلو من تحديات ومعوقات جوهرية قد تحول دون تحقق أهداف التحول المرجوة، فقد أشار (شاكر، 2020) إلى عدد من المعوقات التي غالباً ما تقف حجر عثرة أمام جهود التغيير المؤسسي وتعرقل المضي قدماً في تنفيذ خطط التطوير، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

▪ **الرضا عن الوضع القائم والتسويق في حل المشكلات:** ويعتبر هذا العامل من أكثر المعوقات

شيوعاً، حيث يتولد لدى بعض القائمين على المؤسسات شعور بالرضا الزائف عن الأداء الحالي مما يدفعهم إلى تأجيل معالجة المشكلات الجوهرية أو تجاهلها بالكامل اعتقاداً منهم بعدم الحاجة الملحة للتغيير.

▪ **قصور في إيصال رؤية ورسالة المؤسسة:** كثيراً ما تفشل بعض المؤسسات في إيصال رؤيتها

ورسالتها الإستراتيجية بصورة واضحة ومفهومة إلى جميع العاملين، وهذا القصور يؤدي إلى غياب التوجيه الموحد ويضعف الانتماء والالتزام بتحقيق الأهداف العامة.

▪ **طمس الرؤية لدى المنضمين الجدد:** من المشكلات الجوهرية كذلك أن تتراكم المشكلات القديمة

دون حلول جذرية، فتغدو بيئة العمل مشوشة وغير مستقرة ما يؤدي إلى تضيق الأفق أمام الموظفين

الجدد فيفقدون القدرة على فهم الأهداف الحقيقية للمؤسسة ويشعرون بعدم وضوح المسار أو جدوى الانضمام لهذه المنظومة.

■ **ضعف التعاون بين القادة والعاملين:** فقد تفشل بعض القيادات في خلق بيئة تشاركية قائمة على الانفتاح والحوار الفعال مع العاملين، وهذا الفشل في التعاون يُفضي إلى فجوة بين الإدارة العليا وبقية مستويات الهيكل التنظيمي مما يضعف التماسك المؤسسي ويزيد من مقاومة التغيير.

■ **ندرة القادة المؤهلين للتحويل:** فالتحول المؤسسي يتطلب وجود قيادات ذات كفاءة عالية تمتلك القدرة على استيعاب التغيير وإدارته بحكمة وشجاعة، إلا أن بعض المؤسسات تعاني من شح في هذا النوع من القادة مما يؤدي إلى تعطيل جهود التطوير والتحسين.

ويضيف (الصقر وآخرون، 2024) انطلاقاً من معاشته للواقع العملي عدد من المعوقات الإضافية التي ينبغي التنبه لها والعمل على معالجتها ومن أبرزها:

■ **ضعف في تنفيذ وإدارة البرامج التطويرية** حيث أن التخطيط الجيد لا يكفي ما لم يصاحبه تنفيذ فعال وإدارة رشيدة، فكثير من المبادرات تظل حبراً على ورق إذا لم تفعل بالشكل الصحيح مما يؤدي إلى ضياع الجهد وتآكل الموارد دون نتائج ملموسة.

■ **غياب الوعي بأهمية التحويل المؤسسي،** فإذا لم يكن لدى أفراد المؤسسة قناعة راسخة بأهمية التغيير وجدواه، فإن جهود التحويل ستواجه مقاومة خفية أو معلنة ولن يكتب لها النجاح، إذ أن التغيير الحقيقي يبدأ من الداخل من قناعة الأفراد به واستعدادهم لخوضه.

■ غياب الخطط الواضحة والنتائج المتوقعة فعدم وجود خارطة طريق واضحة توضح آلية التغيير ومراحله والأهداف المراد تحقيقها مما يضع العاملين في حالة من التردد والارتباك ويؤدي إلى فوضى تنظيمية وفقدان للبوصلة.

ومعالجة هذه المعوقات لا تتم من خلال الحلول السطحية أو المؤقت بل تحتاج إلى إعادة نظر جذرية في الثقافة المؤسسية وآليات الإدارة وأنماط القيادة، كما تتطلب استثمار حقيقي في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية، وتهيئة بيئة داعمة للتغيير وقادرة على استيعابه وتوظيفه لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الثاني: القدرات التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية القدرات التنظيمية.

تعتبر القدرات التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وتركز في جوهرها على دعم المؤسسات وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات العاملين فيها، كما تعد هذه القدرات بمثابة عمليات تعلم مستمرة تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئتها المحيطة، وتتجلى القدرات التنظيمية في عناصر مثل الإبداع والمرونة في الأداء واتخاذ القرار.

➤ مفهوم القدرات التنظيمية:

تُعد "القدرة" من المفاهيم التي تحمل في طياتها معاني متعددة تتفاوت بحسب السياق الذي تستخدم فيه، وقد أورد "معجم الوسيط" تعريف للقدرة بأنها الطاقة أو القوة التي تمكن الإنسان أو الكيان من أداء فعل ما، فهي تعني التمكن من الشيء والقدرة على إنجازه. (زيغ، 2024)

ويعرف (Grant, 1991) القدرات بأنها: "الإمكانية التي تتيح للمؤسسة تنظيم وتوجيه مواردها المختلفة لأداء نشاطات محددة، حيث يرى أن الموارد تعد مصدر أساسي تبنى عليه القدرات والتي تمثل بدورها العنصر الجوهرى في صياغة الميزة التنافسية للمؤسسة".

أما مصطلح "القدرات التنظيمية" فقد نال اهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، ويعرفه (Helfat et al, 2003) بأنه: "قدرة المؤسسة على تنفيذ مجموعة من المهام المنسقة من خلال استخدام مواردها التنظيمية، وذلك بهدف التوصل إلى نتيجة محددة"، ويتميز هذا التعريف بشموليته، إذ لا يقتصر على النشاط فقط بل يركز على أهمية التنسيق بين الموارد التنظيمية واستخدامها بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة.

كما قدم كل من (Amit et al, 1993) تعريف آخر للقدرات التنظيمية بأنها: "قدرة المؤسسة على تعبئة مواردها الملموسة وغير الملموسة عبر توظيف العمليات التنظيمية المناسبة"، ويركز هذا التعريف بشكل خاص على الدور المحوري للعمليات التنظيمية في تحويل الموارد إلى مخرجات ذات قيمة، وهو ما يسلط الضوء على أهمية الهيكل والأنظمة والإجراءات الداخلية في تفعيل القدرات الكامنة داخل المؤسسة.

كما يضيف (Ulrich et al, 2004) بعد آخر لهذا المفهوم من خلال تعريفهم للقدرات التنظيمية على أنها: "مجموع المهارات والخبرات والكفاءات الجماعية التي تمتلكها المؤسسة وتوظفها في إدارة مواردها بكفاءة وفعالية"، ويربط هذا التعريف بين القدرات التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية مشيراً إلى أن التوظيف والتدريب والتواصل وغيرها من أنشطة إدارة الأفراد تشكل الأساس الذي تستند إليه المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جدوى.

كما يقدم (Collis, 1994) تعريف يركز على الجانب المادي والكفاءات التشغيلية للمؤسسة، إذ يرى أن "القدرات التنظيمية ما هي إلا إجراءات روتينية معقدة ذات طابع اجتماعي، تحدد الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل الموارد والمدخلات إلى مخرجات نهائية"، ويعكس هذا التعريف البعد السلوكي والهيكل في القدرات باعتبارها ناتجة عن التفاعل المستمر بين الأفراد والأنظمة التنظيمية.

➤ خصائص القدرات التنظيمية:

تتسم القدرات التنظيمية بعدد من الخصائص الجوهرية التي تشكل حجر الزاوية في دعم نشاطات المؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة والتميز في بيئة الأعمال الديناميكية، وقد أولى العديد من الباحثين هذا الجانب اهتمام خاص، حيث تعددت وجهات النظر في تحديد ماهية هذه الخصائص وطبيعتها إلا أن هناك اتفاق عام على بعض السمات التي تميز القدرات التنظيمية وتضفي عليها طابع فريد يصعب تكراره.

وبحسب ما أورده (حامد، 2018) فإن للقدرات التنظيمية خصائص محددة تسهم بفاعلية في تطوير أداء المؤسسات وتمكينها من تحقيق قيمة مضافة لعملائها:

▪ **المشاركة الفاعلة في خلق القيمة المدركة لدى الزبون** وهي خاصية يمكن تفعيلها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **الاستجابة:** وتشير إلى قدرة المؤسسة على فهم حاجات الزبون بدقة والاستجابة لها بشكل سريع وفعال مما يمنحها الأفضلية مقارنة بالمنافسين، وهذه القدرة لا تقتصر فقط على تقديم الحلول بل تشمل استباق توقعات العملاء وتقديم منتجات أو خدمات تتماشى مع تطلعاتهم قبل أن يعبروا عنها صراحة.

- **العلاقات:** وهي تعكس قدرة المؤسسة على بناء روابط طويلة الأمد ومستقرة بين العملاء والعاملين داخل المؤسسة، فالعلاقات القوية تعد ركيزة أساسية في تعزيز ولاء العملاء وتبنى على الثقة المتبادلة والتفاعل المستمر مما يجعلها من العوامل الصعبة التكرار أو التقليد من قبل المنافسين.
- **جودة الخدمة:** وتتمثل في قدرة المؤسسة على تصميم وتقديم خدمات لا تفي فقط بتوقعات العملاء بل تتجاوزها في كثير من الأحيان، وهذا يتطلب امتلاك المؤسسة لقدرات تطويرية وابتكارية تؤهلها لتقديم تجربة متميزة للزبائن.
- **صعوبة تقليد القدرات التنظيمية من قبل المنافسين،** وهذه الميزة تعد من السمات الحاسمة التي تمنح المؤسسة تفوق استراتيجي طويل الأمد ويعزى ذلك لعدة أسباب رئيسية:
 - إن تقليد القدرات التنظيمية يتطلب تغيير جوهري في طريقة تفكير الأفراد وسلوكهم وتفاعلاتهم داخل المؤسسة، وهو أمر لا يمكن تحقيقه بسهولة لأن هذه الأنماط تتشكل على مدى طويل وترسخ من خلال الثقافة التنظيمية والتجربة العملية، وهناك ما يعرف بالهندسة الاجتماعية للعمليات المعقدة كالثقافة التنظيمية والعمل الجماعي والقيادة، وهي عناصر لا يمكن استنساخها أو محاكاتها بسهولة لأنها تحمل طابع فريد ومتجذر في بنية المؤسسة نفسها.
- ويشير (Rauffet, 2011) إلى خصائص أخرى للقدرات التنظيمية تبرز أهميتها وطبيعتها الديناميكية وتتمثل فيما يلي:
 - **القدرات ذات طابع نظامي:** أي أنها لا تنحصر في مكوناتها الفردية بل تتجاوز ذلك لتشمل كلاً متكاملًا يتخطى مجرد جمع الأجزاء، فالقدرة التنظيمية تبنى من خلال تفاعل الأفراد والعمليات والنظم بشكل يجعلها أكثر تأثير مما يبدو عند تحليلها بشكل منفصل.

- القدرات لا تفصل عن عملية الفعل التنظيمي: إذ أن التعبير عن هذه القدرات لا يظهر إلا من خلال الأداء الفعلي للمؤسسة، فهي ليست عناصر نظرية بل أدوات فعالة ترتبط بشكل وثيق بسلوكيات الأفراد والفرق داخل المؤسسة ويصعب فصلها عن السياق الذي تمارس فيه.
- الطابع التكيفي للقدرات التنظيمية: ويعني ذلك أن هذه القدرات ليست جامدة بل تتطور باستمرار بناء على التعلم المتراكم داخل المؤسسة، فهي نتاج مباشر للخبرات السابقة ولعمليات التعلم الفردي والجماعي الأمر الذي يعزز مرونتها وقدرتها على التأقلم مع التحولات البيئية المختلفة.
- وبناء على ما تقدم يتضح أن القدرات التنظيمية لا تقتصر على كونها مجرد موارد أو مهارات بل هي منظومة متكاملة من العمليات والعلاقات والسلوكيات المتشابكة والتي يصعب فصلها أو تقليدها، وتعد هذه الخصائص من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء متميز ومستدام في بيئة تنافسية معقدة.

المطلب الثاني: أهمية القدرات التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

➤ أهمية القدرات التنظيمية:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر نتيجة العولمة برزت القدرات التنظيمية كعنصر جوهري وركيزة أساسية لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها وسط بيئة تتسم بالتغير الدائم والتعقيد المتزايد، فقد أدت العولمة إلى ظهور موجات متتالية من التحديث والتجديد المستمر في النظم الاقتصادية والإدارية إلى جانب تعاظم التداخل بين الأسواق والدول مما أوجد بيئة عمل أكثر تشابكاً وتنافسية.

ولم تعد المؤسسات المعاصرة قادرة على الاكتفاء بالأساليب التقليدية في إدارة أعمالها أو الاكتفاء بما تمتلكه من موارد ثابتة بل أصبحت مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية بصورة مستمرة، وذلك حتى تتمكن من التفاعل

بكفاءة مع ما يحيط بها من تغيرات تكنولوجية ومعلوماتية وسوقية، فالعامل البشري اليوم لا ينجح فقط بمجرد امتلاكه لمهارات فنية أو وظيفية بل يجب أن يكون قادرًا على استيعاب التغيرات التقنية السريعة، وفهم الكم الهائل من المعلومات المتدفقة، والتعامل مع أدوات تكنولوجية متجددة.

وقد أشار (زيغ، 2024) إلى أن تزايد أهمية القدرات التنظيمية يعود إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي أحدثت تحول كبير في طبيعة العمل المؤسسي ومن أبرزها ما يلي:

- الأهمية المتنامية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لم تعد تكنولوجيا المعلومات مجرد أداة دعم بل أصبحت محور رئيسي في تشكيل استراتيجيات المؤسسات واتخاذ قراراتها، حيث أن قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التكنولوجيا وتوظيفها بفعالية أصبحت مقياس هام لمرونتها وتطورها مما يعزز الحاجة إلى تنمية قدرات تنظيمية قادرة على التعامل مع النظم الرقمية المعقدة.

- التسارع الكبير في وتيرة الابتكار:

في بيئة الأعمال الحديثة أصبح الابتكار شرط أساسي للحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة، والقدرات التنظيمية هي ما يمكّن المؤسسة من استيعاب الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مما يفرض على المؤسسة امتلاك بنية تنظيمية مرنة وثقافة مؤسسية مشجعة على الإبداع والمبادرة.

- الارتفاع المستمر في إنتاج المعرفة:

نحن نعيش اليوم فيما يعرف باقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعرفة المورد الأهم في خلق القيمة، ومع هذا التغير أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قدرات تنظيمية تمكّنها من توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وإعادة استخدامها بطرق تدعم اتخاذ القرار وتعزز الكفاءة التشغيلية.

- التغيرات الديناميكية في الأسواق:

الأسواق اليوم لم تعد مستقرة بل تتغير بشكل سريع ومتواصل بفعل عوامل متعددة مثل التغير في أذواق المستهلكين ودخول منافسين جدد وتطورات اقتصادية غير متوقعة، وللتكيف مع هذه التغيرات لابد للمؤسسات من امتلاك قدرات تنظيمية استشرافية وتحليلية تسمح لها بقراءة الاتجاهات وتعديل استراتيجياتها في الوقت المناسب.

➤ العوامل المؤثرة في القدرات التنظيمية:

إن تطوير القدرات التنظيمية لا يحدث في فراغ بل يتأثر بمجموعة من العوامل الديناميكية التي تشكل الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة نحو التكيف والتطور، وقد أشار (الراوي، 2017) إلى عدد من المرتكزات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في عملية تطور هذه القدرات والتي تمثل نقاط ارتكاز محورية يجب على المؤسسات إدراكها والعمل على تنميتها بوعي استراتيجي، ومن أبرز هذه العوامل:

- المخرجات الأساسية:

تعد جودة وجوهر المخرجات من العوامل الجوهرية التي تبنى عليها القدرات التنظيمية، فالمؤسسة التي تسعى إلى تعزيز قدراتها يجب أن تضع نصب أعينها أهمية ما تنتجه من سلع أو خدمات ليس فقط من حيث الكمية بل من حيث القيمة التي تضيفها هذه المخرجات للعملاء والمجتمع، فكلما كانت المخرجات ذات صلة حقيقية

بحاجات السوق وتم تصميمها بعناية وجودة عالية ساهم ذلك في ترسيخ وتعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة خاصة تلك المرتبطة بالتطوير المستمر والتجاوب مع المتغيرات.

- خلق واكتساب الموارد الجديدة:

إن عملية تطوير القدرات التنظيمية تعتمد في جوهرها على مدى قدرة المؤسسة على استقطاب موارد جديدة وتوليدها داخلياً، وتشمل هذه الموارد الجوانب الملموسة مثل التكنولوجيا ورأس المال بالإضافة إلى الموارد غير الملموسة كالمعرفة والمهارات والخبرات، وتمثل هذه الموارد "اللبنة الأساسية" التي تنطلق منها المؤسسة نحو بناء قدرات متقدمة تستطيع من خلالها التعامل مع تعقيدات البيئة المحيطة ومواجهة المنافسين بكفاءة ومرونة.

- موازنة المصالح المكتسبة:

في بيئة الأعمال المعاصرة لا يكفي أن تركز المؤسسة فقط على مصالحها الداخلية بل يجب عليها أن تراعي متطلبات المجتمع والبيئة المحيطة، وهنا تبرز الحاجة إلى إيجاد توازن دقيق بين أهداف المؤسسة الاقتصادية وبين الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتوقع منها تلبيةها، فهذه الموازنة تمكن المؤسسة من ترسيخ مكانتها داخل المجتمع وتعزيز من شرعيتها مما ينعكس إيجاباً على استقرار قدراتها التنظيمية واستدامتها.

- تلبية متطلبات أصحاب المصالح والمجتمع:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات متزايدة في التعامل مع تنوع وتقلب متطلبات أصحاب المصالح مثل؛ العملاء والموظفين والموردين والمجتمع المحلي، لذا فإن المؤسسة التي تطمح إلى تطوير قدراتها التنظيمية يجب أن تكون مرنة واستباقية في فهم هذه المتطلبات المتغيرة والعمل على تلبيةها بما يحقق رضا أصحاب المصالح

ويعزز من صورتها المؤسسية، ويتطلب ذلك وجود آليات تواصل فعالة وثقافة مؤسسية منفتحة وقدرات تحليلية تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات المستمرة في التوقعات المجتمعية.

المطلب الثالث: أبعاد القدرات التنظيمية ومستوياتها.

➤ أبعاد القدرات التنظيمية:

- **التعلم التنظيمي:** يعد التعلم التنظيمي أحد الأبعاد الأساسية للقدرات التنظيمية ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحسين كفاءاتها وتطوير ذاتها وتعزيز تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة وتبادلها لتحقيق التطور المستمر، ويعد هذا النوع من التعلم ظاهرة جماعية تسهم في إحداث تغييرات في أساليب التسيير أو في الوضعيات التنظيمية ذاتها (Bounfour, 1998)، كما يرى (Senge, 1994) أن الأفراد داخل المؤسسة يمتلكون القدرة على تشكيل الواقع التنظيمي وتغييره من خلال إدراكهم لطبيعة العمل وتأثيرهم فيه، وتتجلى أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات هي: المستوى التشغيلي الذي يعزز من قدرات الموظفين ويوفر لهم الثقة اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة، ويمنحهم القدرة على اكتساب الخبرة وتصحيح الأخطاء، أما على المستوى العام فإنه يسهم في بناء شخصية الفرد وتنمية قدراته التفاعلية مع الآخرين، وتحقيق التوافق مع متطلبات العمل والمجتمع، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن التعلم التنظيمي يعتبر أداة ضرورية للتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الفعالية المؤسسية في ظل المنافسة الديناميكية، كما يسهم في إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتشكيل الرؤية المستقبلية للمؤسسة (بلقاسم، 2015)، ويتكون التعلم التنظيمي من أربعة عناصر رئيسية هي: المؤسسة والأفراد والمعرفة والتكنولوجيا، فالمؤسسة تساهم من خلال رؤيتها وثقافتها واستراتيجيتها وهيكلها المرن في دعم عمليات التعلم في حين يمثل الأفراد محركاً رئيسياً لهذه العمليات بما يشمل القادة والموظفين

والشركاء والمجتمع الذين يشكلون مصدرًا للمعرفة والتجديد المهني، أما المعرفة فتتوزع على مراحل متسلسلة تبدأ بالامتلاك ثم الخلق والتخزين والتحويل والتحليل وأخيراً التطبيق، حيث تسهم هذه المراحل في بناء نظام معرفي فعال، أما التكنولوجيا فهي تعد عنصر تمكيني يعزز إدارة المعرفة ويدعم عمليات التعلم من خلال أدوات التواصل وتبادل الخبرات (Laudon et al, 2017).

- **المرونة التنظيمية:** تعد المرونة التنظيمية بعد حاسم في القدرات التنظيمية، إذ تعكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، وتمكن هذه القدرة المؤسسة من مواجهة التحديات والاضطرابات من خلال آليات تنظيمية مرنة وتدابير استباقية، ويشير (Bula et al, 2011) إلى أن المرونة التنظيمية تعد إحدى التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات كونها ترتبط بقدرة الكيان المؤسسي على التفاعل مع المخاطر والفرص بشكل متوازن، وتبرز أهمية هذه المرونة في كونها تعزز من بقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئات ديناميكية ومعقدة، حيث تساعد على تطوير نماذج استجابة فعالة عبر تمكين العاملين وتوفير بيئة تنظيمية لامركزية دون المساس بالإشراف الفعال، وتنقسم المرونة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المرونة الاستراتيجية وتمثل قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات متكيفة مع المتغيرات المحيطة مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة (بن أحمد، 2014)، والمرونة التشغيلية والتي تتجسد في كفاءة الأداء واستغلال الموارد بفعالية عالية لتقديم منتجات وخدمات تستجيب لتغيرات السوق واحتياجات العملاء المتغيرة وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام (Yousuf et al, 2019)، أما البعد الثالث فهو المرونة التكتيكية ويشير إلى قدرة المؤسسة على تعديل هيكلها التنظيمية وعمليات اتخاذ القرار ووسائل الاتصال بما يتماشى مع الظروف المتغيرة لضمان استجابة فعالة في الوقت المناسب. (محمد وآخرون، 2018)

- **الإبداع التنظيمي:** الإبداع التنظيمي هو البعد الثالث من القدرات التنظيمية، ويعد أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي في ظل بيئات تنافسية متغيرة، ويشير هذا المفهوم إلى قدرة المؤسسة على توليد أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة وذات قيمة مضافة من خلال موظفيها أو فرق العمل أو من خلال المؤسسة ككل ضمن بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة (الصيرفي، 2008)، ويصنف الإبداع التنظيمي إلى ثلاثة مستويات هي: الإبداع الفردي وهو الذي يصدر عن الأفراد ذوي القدرات الذهنية والمهارات المعرفية والسمات الشخصية المتميزة مثل؛ الذكاء والابتكار والانفتاح (الحريم، 2009)، والإبداع الجماعي والذي يتمثل في نواتج فرق العمل والمجموعات التنظيمية، حيث يظهر من خلال التفاعل المشترك وتبادل الخبرات، ويتأثر بعدة عوامل منها: الرؤية المشتركة وبيئة المشاركة الآمنة والالتزام بالتميز والدعم الداخلي (ريتا، 2013)، والإبداع المؤسسي ويعبر عن المخرجات الإبداعية على مستوى المؤسسة ككل كنتيجة لتكامل الإبداع الفردي والجماعي مما ينعكس في تطوير السياسات، وتحسين الخدمات وابتكار عمليات جديدة (النجار وآخرون، 2010)، ولتعزيز هذا النوع من الإبداع تتبنى المؤسسات عدد من الاستراتيجيات أبرزها التطوير التنظيمي والذي يعتمد على مجموعة من الأساليب المستمدة من العلوم السلوكية مثل؛ جمع البيانات وتشخيص المؤسسة وتدريب الحساسية وتطوير الفرق واستخدام وكلاء التغيير، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تهيئة المناخ التنظيمي وتفعيل العوامل السلوكية الداعمة للإبداع والابتكار.

➤ مستويات القدرات التنظيمية:

في ظل التوجهات العالمية نحو بناء مؤسسات قوية وفعالة يبرز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) رؤية شاملة لمفهوم "القدرات التنظيمية" تقوم على أن القدرات لا تقتصر على الفرد فحسب بل تمتد لتشمل المؤسسة بأكملها وكذلك البيئة التي تحيط بها، ويعد هذا الفهم متعدد المستويات للقدرات أمر جوهري عند

التفكير في أي عملية تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي أو تعزيز استدامته، وفي هذا السياق يشير البرنامج إلى أن القدرات تتجلى على ثلاثة مستويات مترابطة ومتكاملة، وهي: البيئة المواتية والمستوى التنظيمي والمستوى الفردي، وهذه المستويات لا تعمل بشكل مستقل بل تمثل نظام ديناميكي متداخل، حيث تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، وبالتالي فإن أي تدخل أو تقييم يراد له أن يكون ناجح وذا أثر مستدام يجب أن يأخذ في اعتباره هذه المستويات مجتمعة لا كعناصر منفصلة بل كأجزاء من كل متكامل، فالتركيز على مستوى دون الآخر قد يؤدي إلى نتائج قاصرة أو مشوهة وقد يفقد عملية التطوير فعاليتها المرجوة. (زيغد، 2024)

- البيئة المواتية للقدرات:

تعتبر البيئة المواتية الإطار الواسع الذي يعمل ضمنه الأفراد والمؤسسات وهي لا تقل أهمية عن بقية المستويات بل تشكل القاعدة التي تبنى عليها القدرات المؤسسية والفردية، وتشير البيئة المواتية إلى جميع العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسات والأفراد، وتشمل هذه البيئة مجموعة متنوعة من العناصر مثل؛ السياسات العامة، والتشريعات والأنظمة القانونية والهيكل السياسي والعلاقات بين السلطات، إضافة إلى الأعراف الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع.

فمن خلال هذه البيئة تتشكل "قواعد اللعبة" التي تحدد طبيعة العلاقة بين الفاعلين في المجتمع، وتؤطر طرق التفاعل والتأثير المتبادل بين المؤسسات الحكومية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، كما أنها تؤثر على كيفية تخصيص الموارد وصياغة الأولويات الوطنية، وتوزيع السلطة والمسؤولية، وفي حال كانت هذه البيئة محفزة وداعمة، فإنها تسهم في إطلاق الإمكانيات الكامنة لدى الأفراد والمؤسسات، أما إذا كانت معرقة أو تعاني من فجوات تشريعية أو بيروقراطية مفرطة فإنها قد تشكل حاجز أمام التنمية المؤسسية الحقيقية.

- المستوى التنظيمي للقدرات:

أما على المستوى التنظيمي فتتمثل القدرات في الهياكل والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعتمد عليها المؤسسة لتسيير شؤونها وتحقيق أهدافها والوفاء بتفويضها، فالمؤسسة الناجحة ليست فقط تلك التي تمتلك أفراد موهوبين بل تلك التي تمكنهم من العمل في بيئة منظمة تتيح التعاون الفعال وتفعيل الطاقات الفردية بشكل جماعي لتحقيق نتائج ملموسة.

كما أن التنظيم الجيد يتطلب وضع أطر عمل واضحة وتوفير موارد كافية واعتماد نظم حوكمة قوية إلى جانب اعتماد آليات للرقابة والتقييم، ومن خلال ذلك تتجسد القدرات التنظيمية في القدرة على إدارة البرامج والمشاريع بكفاءة وصنع القرار على أسس علمية والاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية والخارجية، والأهم من ذلك أن المؤسسة الفعالة تُدرك أن بناء القدرات التنظيمية ليس حدث طارئ بل هو مسار مستمر يستوجب التحديث والتطوير وفقاً للمعطيات المتغيرة، وتبرز هذه الرؤية التكامل بين القدرات الفردية والتنظيمية؛ إذ إن الأفراد مهما بلغوا من مهارة، لن يتمكنوا من الأداء الجيد في ظل مؤسسة تعاني من سوء التنظيم أو افتقاد الرؤية الواضحة، وبالمقابل فإن المؤسسة المنظمة قادرة على استثمار الطاقات الفردية وتحويلها إلى أداء جماعي منسجم يتجاوز في أثره مجموع الأفراد القائمين عليه.

- المستوى الفردي للقدرات:

ويمثل المستوى الفردي البعد الأساسي الذي تبدأ منه كل عملية بناء للقدرات وهو يتعلق بالمزيج المتنوع من المهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها كل فرد، فكل إنسان يكتسب قدراته من خلال مسارات متعددة منها ما هو رسمي مثل التعليم والتدريب ومنها ما هو غير رسمي ويأتي من خلال الممارسة والتجربة والتعلم من

الآخرين، ويتفاوت الأفراد بطبيعتهم في مستوى قدراتهم وهذا التفاوت ليس نقيصة بل فرصة لبناء فرق عمل متكاملة ومتنوعة من حيث الخبرات والزوايا التحليلية، كما أن تنمية القدرات الفردية لا تقتصر على الجانب المهني فحسب بل تشمل تعزيز مهارات الاتصال وحل المشكلات والتفكير النقدي والعمل الجماعي وكلها تمثل حجر الأساس لأي مؤسسة ناجحة.

ويعد الاستثمار في الأفراد من أذكى الاستثمارات المؤسسية؛ فحين تمنح الكوادر فرص للتعلم والتطور، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على المؤسسة بأكملها بل إن بعض النظريات الإدارية الحديثة ترجع نجاح المؤسسات إلى ثقافة "التعلم المستمر" التي تتبناها في تعاملها مع كوادرها، مما يعزز مرونة المؤسسة ويزيد من قدرتها على التجديد والتكيف.

المبحث الثالث: الاستدامة البيئية.

المطلب الأول: مفهوم الاستدامة البيئية وأهميتها.

➤ مفهوم الاستدامة البيئية:

منذ أن بدأ الاهتمام بمفهوم الاستدامة البيئية استحوذ على تركيز واسع في العديد من المجالات والتخصصات، وقد وردت حوله تعريفات متعددة تعبر عن أبعاده المتنوعة، فقد عُرِفَت الاستدامة البيئية بأنها: "عملية اتخاذ قرارات تضمن النقيض من الآثار السلبية للأنشطة البشرية مع السعي إلى إدارة الموارد الطبيعية خاصة غير المتجددة منها، بطريقة عقلانية ومنصفة تضمن حقوق الأجيال الحالية وتحفظ مصالح الأجيال القادمة". (Yuan, 2013)

وأشار أيضاً (خليل، 2017) إلى أن الاستدامة البيئية هي: "إقامة علاقات مثالية أو قريبة من المثالية مع البيئة المحيطة بما لا يضعف من قدرتها على تلبية احتياجات الأجيال المقبلة"، ويؤكد هذا التعريف على

ضرورة تحقيق التوازن بين الأنشطة البشرية والنظم البيئية على مختلف الأصعدة بما يضمن الاستمرارية ويحافظ على صحة البيئة.

كما يرى (محسن، 2017) أن الاستدامة البيئية تعني "الحفاظ على الخصائص ذات القيمة في البيئة المادية والاجتماعية مثل؛ صون الحياة البشرية، وضمان بقاء الظروف البيئية المناسبة كجودة الهواء والماء"، ويركز هذا التعريف على ضرورة الحفاظ على قاعدة الموارد الطبيعية حتى في ظل استخدام الموارد غير المتجددة بما يضمن جودة الحياة واستمراريتها.

كما أشار (خلف، 2021) إلى أن الاستدامة البيئية "ترتكز على تنمية البيئة وصيانتها مع الحد من التلوث وتقليل النفايات من خلال إعادة التدوير بهدف تحقيق التوازن البيئي والتنوع والاستمرارية"، ويبرز هذا التعريف دور الاستدامة في تلبية حاجات الحاضر مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة.

وعرف (أحمد، 2022) الاستدامة البيئية بأنها: "إيجاد علاقة متوازنة مع البيئة من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية والبشرية، وتقليل الضغوط البيئية، والوقاية من التلوث، إضافة إلى رفع مستوى الوعي البيئي لدى أفراد المجتمع"، ويؤكد هذا التعريف على الدور المجتمعي في حماية البيئة انطلاقاً من أن الاستدامة البيئية مسؤولية جماعية تتطلب مشاركة الجميع.

➤ أهمية الاستدامة البيئية:

تلعب الاستدامة البيئية دور محوري في تعزيز دور الشركات في الحفاظ على البيئة الطبيعية، إذ تسهم بشكل مباشر في تقليل استهلاك الموارد، والحد من النفايات والانبعاثات الملوثة مما يخفف من الأثر السلبي على النظم البيئية سواء على اليابسة أو في المياه أو في الهواء، ويترتب على هذه الجهود مجموعة من الفوائد التي

تنعكس إيجابياً على أداء المؤسسة مثل؛ تحسين سمعتها وتعزيز كفاءتها في استخدام المواد الخام والطاقة والمياه، فضلاً عن تجنب العقوبات والغرامات من خلال الالتزام بالمعايير البيئية مثل تبني المنتجات المعاد تدويرها أو الصديقة للبيئة. (Rebitzer et al, 2004)

وتتجلى أهمية الاستدامة البيئية أيضاً في حماية الموارد الطبيعية التي تعد أساس لبقاء الإنسان مثل؛ الماء، والهواء، والتربة، والتنوع البيولوجي، إذ يعتبر التدهور البيئي الناتج عن التلوث وتراكم غازات الدفيئة وتدمير المواطن الطبيعية من أبرز التهديدات التي تؤثر على هذه الموارد، وعليه تتضح الحاجة إلى تبني سياسات تحد من التلوث وتقلل استهلاك الطاقة وتحافظ على الموارد غير المتجددة.

ويمثل هذا التوجه ما يعرف بـ"رعاية البيئة" والتي تهدف إلى تحقيق الكفاءة البيئية التي بدورها تساهم في خلق قيمة مضافة وتحسين جودة الحياة وتعزيز استدامة استهلاك السلع والخدمات، كما تسهم في نظافة عمليات الإنتاج والتوزيع بما يضمن الاستمرارية والتطور للأجيال القادمة. (الطالبي وآخرون، 2018)

المطلب الثاني: أهداف الاستدامة البيئية ومتطلبات تحقيقها.

➤ أهداف الاستدامة البيئية:

تسعى الاستدامة البيئية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتمحور حول الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتطوير مصادر بديلة للطاقة، والحد من التلوث بما يساهم في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة، ومن أبرز هذه الأهداف ترشيد استهلاك الموارد البيئية، خاصة تلك المعرضة للنفاذ، وضمان استخدامها بشكل عقلاني يخدم الأجيال الحالية دون أن يضر بحقوق الأجيال القادمة (أحمد، 2022)

كما تهدف الاستدامة البيئية إلى تعزيز الوعي البيئي والمسؤولية الاجتماعية من خلال دعم الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا، وزيادة إدراك الأفراد بأهمية الحفاظ على نظافة البيئة وصون التنوع البيولوجي والنظم البيئية.

ويمكن النظر إلى الاستدامة البيئية على أنها وسيلة عملية للحفاظ على الموارد البيئية في مختلف القطاعات بما يتيح للمجتمعات استثمار تلك الموارد وتتميتها دون الإخلال بحاجات أفرادها، ومن هذا المنطلق فإن نشر الوعي البيئي والتثقيف المجتمعي حول أهمية حماية البيئة يعتبر من الأهداف الأساسية، حيث يسهم في ترسيخ سلوكيات إيجابية تعزز الاستدامة.

كما تؤكد الاستدامة البيئية على ضرورة استخدام الموارد بما لا يخل بالتوازن البيئي والعمل على مواجهة التحديات التي تعيق تطور المجتمعات، ولذلك تشمل أهدافها أيضاً تجاوز الحلول المؤقتة والانتقال نحو سياسات بيئية قائمة على حماية طويلة المدى للبيئة تراعي مصالح الحاضر والمستقبل، وتضع إطار فاعل لتحسين إدارة الموارد الطبيعية (ربيع، 2017)

وتشدد هذه الأهداف كذلك على أهمية إشراك مختلف الفاعلين من القطاع الخاص، والهيئات المحلية، والمنظمات غير الحكومية في صياغة وتنفيذ السياسات البيئية، إلى جانب اعتماد معايير بيئية واقعية غير مكلفة وقابلة للتطبيق، كما تدعو إلى تبني سياسات بيئية تقوم على أسس اقتصادية ومالية متينة وتشجيع الصناعات الخضراء التي تسهم في تعزيز الاقتصاد المحلي والعالمي.

ووفقاً (Boutora, 2021) فإن من بين الأهداف المحورية للاستدامة البيئية الحفاظ على استقرار الأنظمة البيئية والتنوع البيولوجي على المدى البعيد بما يتطلب اتخاذ قرارات تعزز التوازن الطبيعي وتقلل من المخاطر البيئية، وتدفع نحو التنمية المستدامة.

أما (عمر، 2022) فقد أشار إلى أن الاستدامة البيئية تهدف إلى تعزيز الفهم البيئي، وإلهام الأفراد للتصرف بمسؤولية تجاه البيئة من خلال نشر الوعي وتطوير المهارات البيئية، وتغيير السلوكيات نحو خيارات أكثر استدامة، وتشمل هذه التغييرات تحسين كفاءة استخدام الطاقة والحد من النفايات وترشيد استهلاك المياه واعتماد أنماط استهلاك مسؤولة.

كما أشار (Aggarwal, 2023) إلى أن الاستدامة البيئية تسعى إلى تمكين الأفراد بالمعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات واعية من شأنها تحسين صحة الكوكب وجودة الحياة، وتشمل هذه الأهداف تقليل الأثر البيئي للأنشطة البشرية ودمج مفاهيم الاستدامة في برامج التعليم والتدريب وتطوير قدرات القوى العاملة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل المستدام، إلى جانب تعزيز استخدام التكنولوجيا الخضراء وتحسين كفاءة إدارة الموارد.

➤ متطلبات تحقيق الاستدامة البيئية:

يتطلب تحقيق الاستدامة البيئية توافر مجموعة من الشروط والمعايير التي تضمن التوازن بين استخدام الموارد وحماية البيئة، وقد حدد (خضري، 2014) عدد من المتطلبات الأساسية هي:

- ضرورة تحمل تكلفة استخدام الموارد غير المتجددة، وذلك بهدف توجيه هذه التكاليف نحو تطوير وتنمية الموارد المتجددة لضمان استمرار توفر البدائل المستدامة.

- الحد من استهلاك الموارد غير المتجددة بحيث لا يتجاوز معدل استخدامها معدل تجددتها أو تعويضها في الطبيعة ما يضمن الحفاظ على هذه الموارد لأطول فترة ممكنة.
- العمل على إيجاد بدائل مناسبة للموارد غير المتجددة، إذ ينبغي أن لا يزيد استهلاك هذه الموارد عن القدرة الفعلية على إيجاد مواد بديلة لها تحقق نفس الوظائف دون الإضرار بالبيئة.
- ضبط معدلات التلوث بحيث لا تتعدى القدرة الطبيعية للبيئة على امتصاص هذا التلوث والتعامل معه، وهو ما يساعد في الحفاظ على توازن الأنظمة البيئية.
- التحكم في إنتاج المواد غير العضوية، والتأكد من أن معدل إنتاجها لا يفوق قدرة الطبيعة على تحليلها أو التخلص منها بطرق آمنة بيئياً.

المطلب الثالث: الممارسات العامة للاستدامة البيئية في المؤسسات بمختلف أشكالها.

تتطلب الاستدامة البيئية مجموعة من الممارسات والخطط التي تضع في الحسبان التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة، ومن بين أبرز هذه الممارسات ضرورة إعداد خطط تنموية شاملة تأخذ بمبدأ الاستدامة في الاعتبار، بحيث يتم صياغة أهداف التنمية بطريقة تتناغم مع خطط الدولة الاستراتيجية ما يضمن توجيه الجهود الوطنية نحو مستقبل أكثر استدامة على المستويين البيئي والاقتصادي.

ويُعد تحسين إدارة النفايات أحد المحاور الرئيسة لتحقيق هذا الهدف، حيث تتجه التوجهات الحديثة إلى تبني نظام فصل النفايات من المصدر وإعادة التدوير، وهو ما يساهم في تقليل الضغط على الموارد الطبيعية، والحد من التلوث، وتوفير بيئة نظيفة وصحية للأجيال القادمة، كما أن الحد من استخدام المواد البلاستيكية خاصة تلك التي تستخدم لمرة واحدة يمثل أولوية في السياسات البيئية المعاصرة بالنظر إلى ما تسببه من أضرار كبيرة على النظم البيئية البرية والبحرية على حد سواء.

ومن المبادرات التي تلقى رواج متزايد في السنوات الأخيرة ما يُعرف بالتحول الرقمي اللاورقي، والذي يشمل الاعتماد على المعاملات الإلكترونية والعمل عن بُعد مما يسهم بشكل كبير في خفض استهلاك الورق وتقليل الحاجة إلى التنقل، وبالتالي خفض الانبعاثات الكربونية الناتجة عن وسائل النقل والطباعة.

ويأتي الحديث أيضاً عن البصمة الكربونية للمؤسسات، حيث أصبحت إدارتها بشكل فعال أحد المؤشرات الرئيسية لمدى التزام المؤسسة بالاستدامة البيئية، ومن بين الوسائل المهمة في هذا المجال تبني مفهوم المباني الخضراء التي تعتمد على التصميم البيئية المستدامة، وتحسين كفاءة الطاقة، واستخدام مصادر الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، مما يخفف من التأثيرات البيئية ويعزز من كفاءة استهلاك الموارد. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2021)

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة تكاملية قوية بين الاستدامة الاقتصادية والاستدامة البيئية، إذ تُعد الأولى في كثير من الأحيان الوسيلة العملية لتحقيق الثانية، فعلى سبيل المثال فإن خفض استهلاك الطاقة لا يحقق فقط أهداف بيئية تتمثل في تقليل الانبعاثات بل له أيضاً بعد اقتصادي يتمثل في تقليص التكاليف التشغيلية، وهذا ما أكدته التقارير السنوية للأرشفيف الوطني في المملكة المتحدة (2019-2020)، حيث تمت الإشارة إلى أن توفير المال الناتج عن تقليل استهلاك الطاقة يدخل ضمن نطاق الاستدامة البيئية، ويُعد بمثابة حافز قوي لتبني العمل المناخي. (Robinson, 2021)

ومن جهة أخرى يبرز تحدٍ خاص أمام المؤسسات الأرشيفية يتمثل في تزايد حجم الوثائق الورقية الذي يفرض عليها التزامات مالية وتقنية وبيئية كبيرة، فكلما ارتفعت كمية الوثائق زادت الحاجة إلى مساحات تخزين أوسع وما يصاحب ذلك من زيادة استهلاك الطاقة لتأمين هذه المخازن من حيث التبريد والحماية مما ينعكس على ارتفاع البصمة الكربونية للمؤسسة، وإضافة إلى ذلك يؤدي هذا التوسع إلى زيادة الأعباء المالية خصوصاً في

ظل محدودية الميزانيات التي تعاني منها كثير من الأرشيفات حول العالم، الأمر الذي يجعل التحول الرقمي خيار استراتيجي لا غنى عنه لمواكبة متطلبات الاستدامة الحديثة. (Wolfe, 2012)

ثانياً الدراسات السابقة:

➤ المحور الأول: الدراسات السابقة العربية.

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بقضايا التحول المؤسسي والاستدامة البيئية إلا أن الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التحول المؤسسي وبناء القدرات التنظيمية بهدف تحقيق الاستدامة البيئية لا تزال محدودة، ويلاحظ أن معظم البحوث تطرقت إلى هذه المفاهيم بشكل منفصل دون الربط بينها في إطار شمولي يعكس التداخل والتأثير المتبادل بينها.

- دراسة (الشريف وآخرون، 2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات بناء استراتيجية مقترحة للتحول المؤسسي نحو الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها واستكشاف سبل تنفيذها، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم اختيار العينة بطريقة عمدية من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (150) فرد بواقع (92) موظف من وزارة الشباب والرياضة، و(58) موظفاً من الهيئات التابعة لها، وقد استخدم الباحثان أداتي المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات بناء الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية في المحور الثاني المتعلق بالأهداف وكذلك في المحور الثالث الخاص بمراحل التخطيط، بينما ظهرت بدرجة متوسطة في المحور الأول المرتبط بالرؤية والرسالة، ومن أبرز سبل التنفيذ التي توصلت إليها الدراسة الإعلان الرسمي عن الاستراتيجية المقترحة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية في الوزارة والهيئات التابعة لها، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة

بضرورة توفير وزارة الشباب والرياضة لكافة التقنيات الحديثة التي تساهم في إنجاح استراتيجية التحول المؤسسي نحو الإدارة الإلكترونية.

- **دراسة (الصقر وآخرون، 2024)**، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بمحافظة الخرج وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي المسحي بوصفه الأنسب لطبيعة موضوعها، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة. تكونت عينة الدراسة من (84) مشارك من القيادات الإدارية والأكاديمية وتم اختيارهم بهدف تمثيل مختلف الإدارات والوحدات الأكاديمية ذات الصلة.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحول المؤسسي في بعده الإداري والأكاديمي بما يعكس اهتمام الجامعة بتطوير بنيتها التنظيمية وأساليب عملها لدعم التنمية المستدامة، كما أظهرت النتائج أن الجامعة تسهم بشكل فعال وملمس في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة سواء من خلال تحسين العمليات الإدارية أو من خلال تطوير البرامج الأكاديمية التي تراعي الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وأكدت الدراسة أن التحول المؤسسي لا يعد مجرد إجراء تنظيمي بل يمثل مدخل استراتيجي لتحقيق تطلعات الجامعة في مجال الاستدامة على المدى الطويل، مما يستدعي استمرار دعم هذه الجهود من قبل القيادات العليا وتعزيز الشراكات مع مختلف الجهات ذات العلاقة.

- **دراسة (رشوان، 2019)**، هدفت الدراسة إلى بيان الكيفية التي تم بها دمج مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ضمن رؤية وطنية تأخذ في الاعتبار خصوصية المملكة وثوابتها الدينية والثقافية، كما سعت الدراسة إلى تقييم جاهزية البنى المؤسسية ونظام الحوكمة لتفعيل تلك المبادئ عبر

مشاركة الأطراف الفاعلة من القطاع الخاص، والمجتمع المدني، والجمعيات الأهلية، واعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي استند إلى مراجعة تقارير وطنية وإقليمية ودولية، ومداولات خطة التنمية المستدامة لما بعد 2015، بالإضافة إلى تحليل مكونات نظام الحوكمة في المملكة وأدوار الفاعلين غير الحكوميين، وقد بينت نتائج الدراسة أن أحد أهم التحديات التي واجهت برامج التنمية عالمياً هو تهميش الأدوار المجتمعية غير الحكومية إلى جانب ضعف بناء القدرات المؤسسية وغياب الحوكمة الفعالة مما أدى إلى محدودية أثر أهداف التنمية الإنمائية للألفية في بعض الدول.

وفي السياق السعودي أكدت الدراسة أن رؤية 2030 تبنت نهج أكثر شمول، حيث وضعت حوكمة التنمية ضمن أولوياتها عبر منظومة مؤسسية متكاملة تهدف إلى تعزيز التفاعل بين الجهات الحكومية وغير الحكومية على حد سواء، كما تم التركيز على بناء القدرات الفردية والمؤسسية كركيزة أساسية لتحقيق تحول فعال ومستدام، إذ رصدت أوجه قصور سابقة على المستوى العالمي في هذا المجال مما يستدعي تقديم نماذج حوكمة وطنية تراعي تنوع المجتمع وتستثمر في تطوير الكفاءات، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة تبني رؤية تنموية جديدة تضع بناء القدرات في صميم خطط الحوكمة وتدعو إلى تمكين الفاعلين المحليين وتكريس الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، كما أوصت بضرورة تنسيق الجهود بين القطاعات لضمان تحقيق أهداف الاستدامة في أبعادها الثلاثة، وتعزيز جاهزية المؤسسات الوطنية لتنفيذ الخطط التنموية بكفاءة وفعالية.

- دراسة (زيغ، 2024)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر من خلال توظيف الذكاء التكنولوجي، وذلك من خلال المقارنة بين التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى التحقق من مدى مساهمة الذكاء التكنولوجي في

تعزيز العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء المؤسسي، وقد اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين أسلوب دراسة الحالة، كما تم توظيف الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزع على عينة عشوائية شملت 255 مؤسسة ناشئة في الجزائر، كما تم اللجوء إلى التحليل البيبليومتري لرصد تطور الإنتاج العلمي في قاعدة بيانات "سكوبس" المتعلقة بمفاهيم الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023، واستُخدم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام منهجية CB-SEM من أجل تحديد بنية المتغيرات في المؤسسات المدروسة إلى جانب التحليل متعدد المجموعات PLS-MGA للكشف عن الفروق الديموغرافية وتأثيرها على العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء عبر الذكاء التكنولوجي.

كما تبنت الدراسة منهجية المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى PLS-SEM لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات إلى جانب الاستعانة بالتمذجة باستخدام الشبكات العصبية لتدعيم نتائج التحليل، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وغير مباشر بين المتغيرات وكلاهما ذو دلالة إحصائية موجبة مما يشير إلى وجود وساطة تكميلية، غير أن الدراسة كشفت عن تأثير غير مباشر ضعيف للقدرات التنظيمية على الأداء المؤسسي عبر الذكاء التكنولوجي، حيث بلغ معامل المسار 28.2%، بينما كان التأثير المباشر أقوى وبلغ 35.1%، بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة سعي المؤسسات الناشئة في الجزائر إلى الحصول على علامة Label، وتعزيز استثمارها في الذكاء التكنولوجي من أجل تحسين وتعزيز العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية تطوير القدرات التنظيمية كأداة استراتيجية لمواكبة التغيرات وتحقيق أداء فعال ومتميز.

➤ المحور الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.

- دراسة (Martynenko, 2015)، سعت الدراسة إلى تحليل التغيرات المؤسسية التي طرأت على نظام التعليم المهني في أوكرانيا في ظل عملية التكامل الأوروبي، وذلك من خلال رصد آراء ومواقف العاملين في هذا القطاع الحيوي، وانطلقت الدراسة من قناعة أساسية مفادها أن التعليم المهني يشكل أحد الركائز الأساسية لمؤسسة التعليم لما له من دور محوري في إعادة إنتاج الكوادر البشرية الماهرة وتلبية احتياجات سوق العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي يسمح بفهم أعمق للتطورات والتحولات المؤسسية في هذا السياق.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التعليم المهني لا يعد مجرد مسار تعليمي بديل بل يمثل أداة استراتيجية فعالة تسهم بشكل مباشر في بناء الهيكل المهني للبلاد وتحديد مسارات التأهيل والتوظيف، كما بينت النتائج أن التعليم المهني يلعب دور جوهري في تحسين فرص توظيف الأفراد، وتخفيض معدلات البطالة، ورفع مستوى المهارات لدى السكان، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن نجاح التعليم المهني في أداء دوره المؤسسي يعكس نفسه على المدى البعيد من خلال زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، وتحقيق قدر أعلى من المواءمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل مما يعزز من استقرار البنية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

- دراسة (Favre et al, 2021)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على فعالية التحول المؤسسي في جامعة فيرجينيا من خلال تقييم أثر البرامج التطويرية المصممة خصيصاً لأعضاء هيئة التدريس الجدد، وذلك بهدف دعمهم أكاديمياً ومهنياً في بداية مسيرتهم التدريسية. وقد تركزت الدراسة على تنفيذ برامج تدريبية مكثفة تمتد لمدة أسبوع، تليها مرحلة من الدعم المستمر لأعضاء الهيئة بهدف تعزيز تصوراتهم ومعتقداتهم التربوية وتطوير ممارساتهم التعليمية داخل القاعات الدراسية، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، فيما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (23) عضو هيئة تدريس جديد.

وقد كشفت النتائج عن وجود تأثير ملموس وإيجابي للتحول المؤسسي في صياغة المعتقدات المهنية والتربوية لهؤلاء الأعضاء مما أدى إلى تغيرات واضحة في أساليبهم التعليمية وسلوكهم التدريسي، كما أظهرت النتائج أن الدعم المؤسسي الممنهج كان له دور كبير في تعزيز شعور أعضاء هيئة التدريس بالانتماء والتفاعل الإيجابي مع ثقافة الجامعة، وأكدت الدراسة أن هذا النوع من التحول لا يقتصر على جوانب إدارية أو تنظيمية فقط بل يمتد ليشمل التأثير المباشر على جودة العملية التعليمية من خلال الاستثمار في تطوير العنصر البشري الأكاديمي وهو ما يعزز بدوره استدامة التحول المؤسسي وفاعليته على المدى الطويل.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة - سواء في السياق العربي أو الأجنبي - أن هناك تباين واضح في الاهتمام البحثي والتناول المنهجي لموضوع العلاقة بين التحول المؤسسي وبناء القدرات التنظيمية في سبيل تحقيق الاستدامة البيئية، ويلاحظ أن معظم الدراسات العربية ركزت على كل مفهوم على حدة أو تناولت العلاقة بشكل غير مباشر في حين أن الربط البنوي والتكامل بين هذه المفاهيم الثلاثة في إطار شمولي لا يزال نادر.

ففي دراسة (الشريف وآخرون، 2023) هناك تركيز واضح على التحول المؤسسي في وزارة الشباب والرياضة خاصة من حيث التوجه نحو الإدارة الإلكترونية إلا أن الدراسة لم تعمق الربط مع البعد البيئي أو مفاهيم الاستدامة بل ركزت بشكل رئيسي على الأطر التنظيمية والتقنية والاستراتيجية دون النظر إلى أبعاد التنمية المستدامة بشكل واضح، مما يشير إلى حاجة الدراسات المستقبلية للتوسع في دمج البعد البيئي بشكل صريح،

أما دراسة (الصقر وآخرون، 2024) فقد جاءت أكثر تماسك من حيث محاولة الربط بين التحول المؤسسي والتنمية المستدامة من خلال تسليط الضوء على تجربة جامعة الأمير سطام، حيث اتسمت النتائج بمستوى من النضج في رصد التفاعل بين التحول الإداري/الأكاديمي والأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية إلا أن الدراسة اقتصرَت على وجهة نظر القيادات ولم تنظر للعمق المؤسسي على مستوى البنية التحتية والآليات التشغيلية، وهو ما يمثل فجوة بحثية يُمكن تناولها لاحقاً.

ودراسة (رشوان، 2019) أضافت بعد وطني واستراتيجي مهم خصوصاً في تحليلها لمدى جاهزية مؤسسات الحوكمة في المملكة لتحقيق أهداف الاستدامة مع تركيز مميز على إشراك المجتمع المدني والفاعلين غير الحكوميين إلا أن الدراسة رغم عمقها النظري وتحليلها الوثائقي لم تعتمد على أدوات ميدانية، وهو ما جعل نتائجها وصفية أكثر منها استكشافية أو تطبيقية، أما دراسة (زيغ، 2024) فقد تميزت بمنهجيتها الكمية المتقدمة سواء من حيث حجم العينة أو تنوع أساليب التحليل (CB-SEM)، (PLS-MGA، التحليل العصبي) ما أضفى قوة إحصائية على نتائجها، وقد استطاعت الدراسة أن توضح العلاقة بين الذكاء التكنولوجي والقدرات التنظيمية والأداء المؤسسي في المؤسسات الناشئة إلا أنها لم تُدمج بشكل مباشر مفهوم الاستدامة البيئية، وإنما يمكن استنتاج العلاقة من خلال تعزيز الكفاءة المؤسسية والاستثمار في التقنية الحديثة، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات التكاملية في هذا الإطار.

أما على مستوى الدراسات الأجنبية فقد اتسمت بدرجة أكبر من التكامل بين المفاهيم قيد الدراسة، حيث ركزت دراسة (Martynenko, 2015) على التعليم المهني كأداة استراتيجية لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، وربطت بوضوح بين التحول المؤسسي وبناء القدرات البشرية، ولكنها لم تتناول البعد البيئي إلا ضمناً من خلال الإشارة إلى تطوير المهارات وتلبية متطلبات السوق.

وفي السياق ذاته كشفت دراسة (Favre et al, 2021) عن دور التحول المؤسسي في تحسين بيئة العمل الأكاديمية مع تركيز على تنمية الموارد البشرية من خلال البرامج التدريبية، وتوضيح أثر هذا التحول على جودة التعليم إلا أن هذه الدراسة أيضاً لم تتطرق صراحة إلى أبعاد الاستدامة البيئية أو الاستخدام المسؤول للموارد رغم أن تحسين العملية التعليمية قد ينعكس بشكل غير مباشر على الوعي البيئي والممارسات المستدامة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتيح للباحث وصف الظاهرة المدروسة وصف دقيق ومنظم، وجمع البيانات المتعلقة بها من مصادرها المختلفة، ثم تحليل هذه البيانات لفهم أبعاد الظاهرة وتحديد

علاقاتها وعواملها المؤثرة، حيث يقوم الباحث برصد الظواهر المرتبطة بالتحول المؤسسي، والاستدامة البيئية، والقدرات التنظيمية، ومن ثم تحليل العلاقة فيما بينها للكشف عن الاتجاهات والأنماط التي قد تسهم في تفسير سلوك المؤسسة وأدائها مع الحرص على تقديم تفسيرات علمية مدعومة بالأدلة النظرية والإحصائية.

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف الذين يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية أو فنية ولديهم إلمام بعمليات التطوير المؤسسي أو التحول التنظيمي، أو يشاركون في أنشطة تتصل بإدارة الموارد، أو تحسين الأداء المؤسسي، أو تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة البحث بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تمثلت العينة في 86 مفردة من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف، وتنوعت هذه المفردات بين مستويات إدارية وفنية مختلفة لضمان تمثيل شامل لآراء المعنيين بالتحول المؤسسي والقدرات التنظيمية ذات الصلة بالاستدامة البيئية، وقد تم الاعتماد على الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار العينة لضمان حيادية النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة معقولة من الدقة.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر جمع البيانات والمعلومات وهما:
أولاً المصادر الثانوية: تتضمن مجموعة من الكتب العلمية، والمقالات الأكاديمية، والدوريات المحكمة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إضافة إلى التقارير الرسمية والنشرات المتخصصة التي

تناولت المفاهيم والمتغيرات محل الدراسة، وقد أسهمت هذه المصادر في توفير أساس نظري متين يدعم الإطار العام للبحث.

ثانياً المصادر الأولية: تم الاعتماد على البيانات الأولية من خلال تصميم وتوزيع استبانة موجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة بهدف جمع معلومات دقيقة حول موضوع البحث.

المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، نظراً لما يتمتع به من قدرات متقدمة في المعالجة الكمية للبيانات ولضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وقد تم توظيف مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت للكشف عن الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة مما يسهم في فهم السياق العام الذي تتدرج فيه استجابات المشاركين.
- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحديد درجة اتفاق أفراد العينة على فقرات الاستبيان مما يساعد في تحديد الفقرات الأعلى أو الأدنى من حيث مستوى الأهمية أو التأثير وفقاً لرؤى المشاركين.
- الانحراف المعياري: استُخدم لقياس مدى تباين استجابات العينة حول كل فقرة، ومعرفة درجة التجانس أو التشتت في الآراء، كما ساعد في ترتيب الفقرات عند تساوي المتوسطات الحسابية.
- معامل "ألفا كرونباخ" واختبار التوزيع الطبيعي وارتباط بيرسون: تم توظيف هذه المؤشرات للتحقق من ثبات وموثوقية أداة الدراسة، وضمان سلامة توزيع البيانات، وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: استُخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وبيان مدى تأثير التحول المؤسسي على بناء القدرات التنظيمية في سياق تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

الفصل الرابع

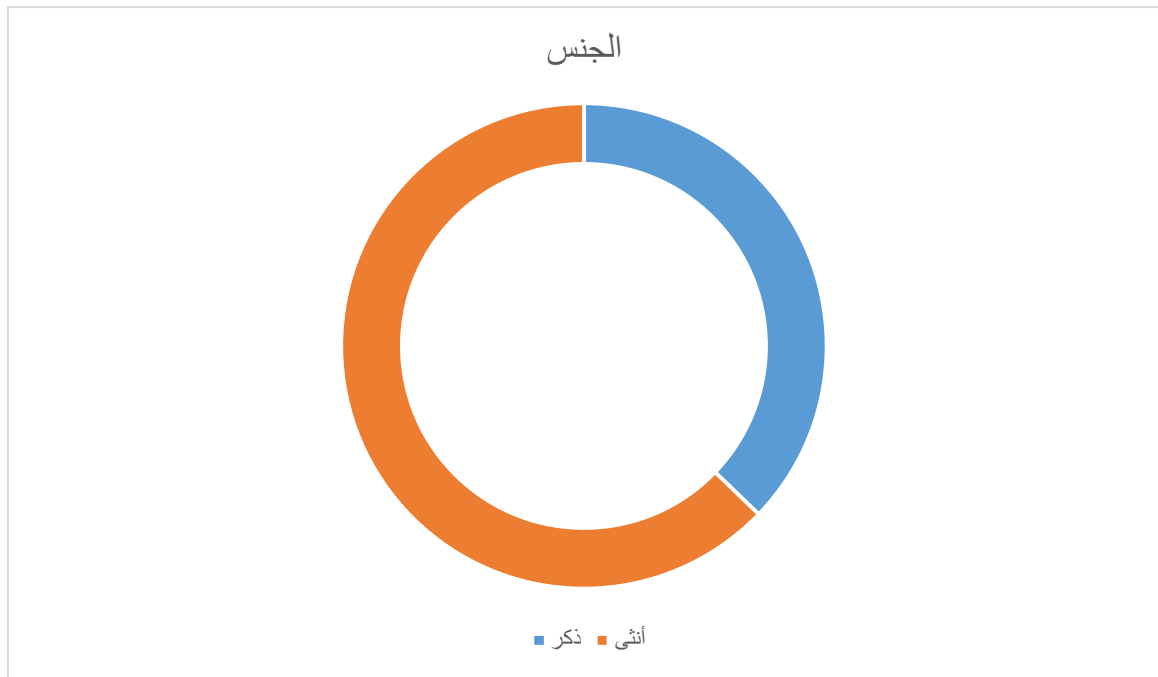
تحليل البيانات

أولاً: البيانات الأولية

1. الجنس:

جدول 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	37.2
أنثى	54	62.8
المجموع	86	100.0



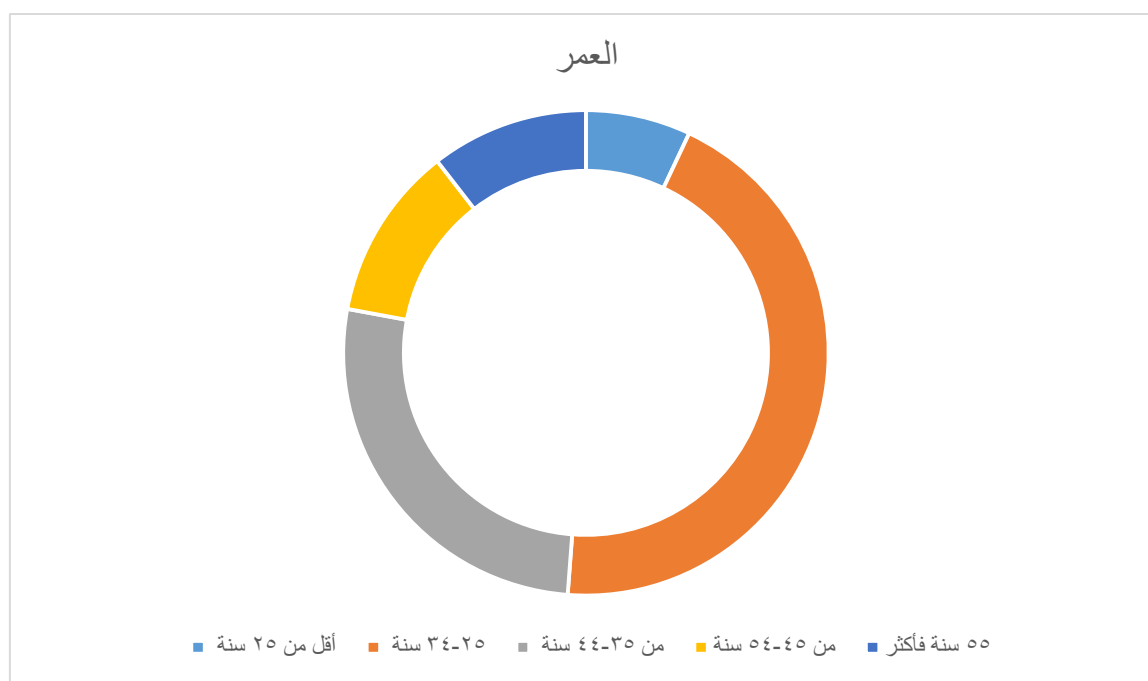
الشكل 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

يتبين من جدول توزيع العينة حسب الجنس أن عدد المشاركين في الدراسة بلغ (86) موظفًا من مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الطائف، منهم (32) من الذكور بنسبة (37.2%)، و(54) من الإناث بنسبة (62.8%). ويلاحظ أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من العينة، مما قد يعكس اتساع مشاركة المرأة في قطاعات العمل الخاص ذات الصلة بالتحول المؤسسي وبناء القدرات التنظيمية.

2. العمر:

جدول 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	6	7
25-34 سنة	38	44.2
من 35-44 سنة	23	26.7
من 45-54 سنة	10	11.6
55 سنة فأكثر	9	10.5
المجموع	86	100.0



الشكل 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

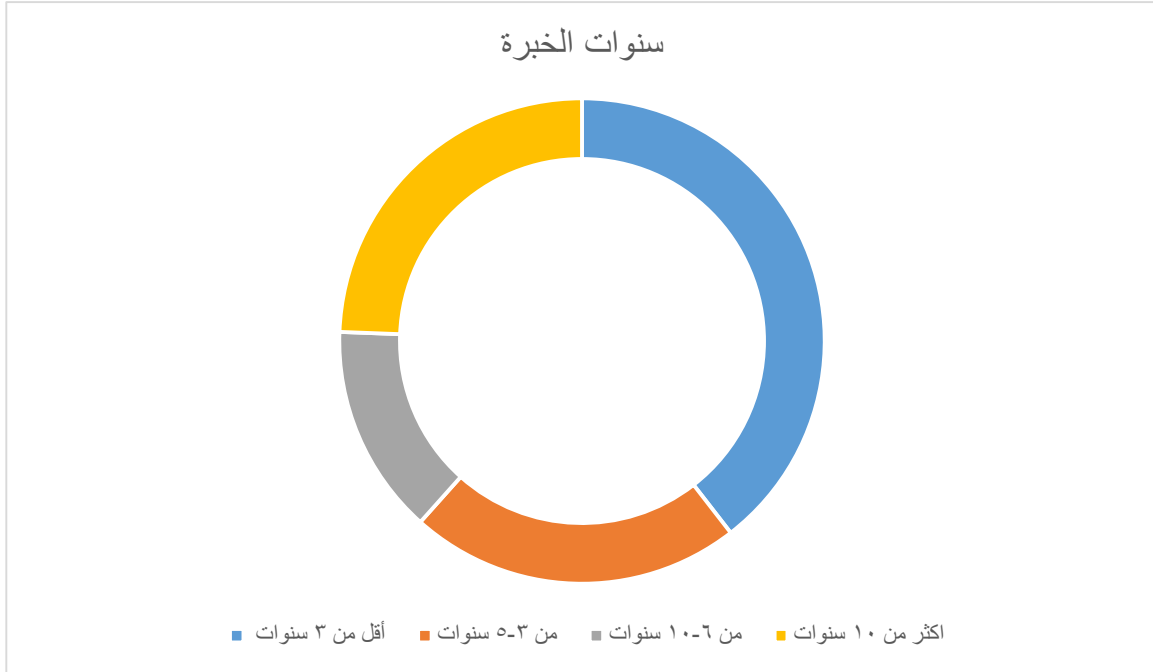
يتضح من توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن الفئة العمرية (25-34 سنة) تمثل النسبة الأكبر من المشاركين بواقع (38) فرداً، أي ما نسبته (44.2%) من إجمالي العينة. تليها فئة (35-44 سنة) بنسبة

(26.7%)، ثم فئة (45-54 سنة) بنسبة (11.6%)، وفئة (55 سنة فأكثر) بنسبة (10.5%)، في حين شكّلت الفئة الأصغر من (25 سنة) ما نسبته (7%) فقط. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات التي غالباً ما تكون أكثر انخراطاً في عمليات التغيير المؤسسي والتطوير التنظيمي، مما يعزز من مصداقية النتائج المرتبطة بمتغيرات الدراسة، خاصة فيما يتعلق بتبني ممارسات التحول المؤسسي وتعزيز القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية.

3. سنوات الخبرة

جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	34	39.5
من 3-5 سنوات	19	22.1
من 6-10 سنوات	12	14
أكثر من 10 سنوات	21	24.4
المجموع	86	100.0



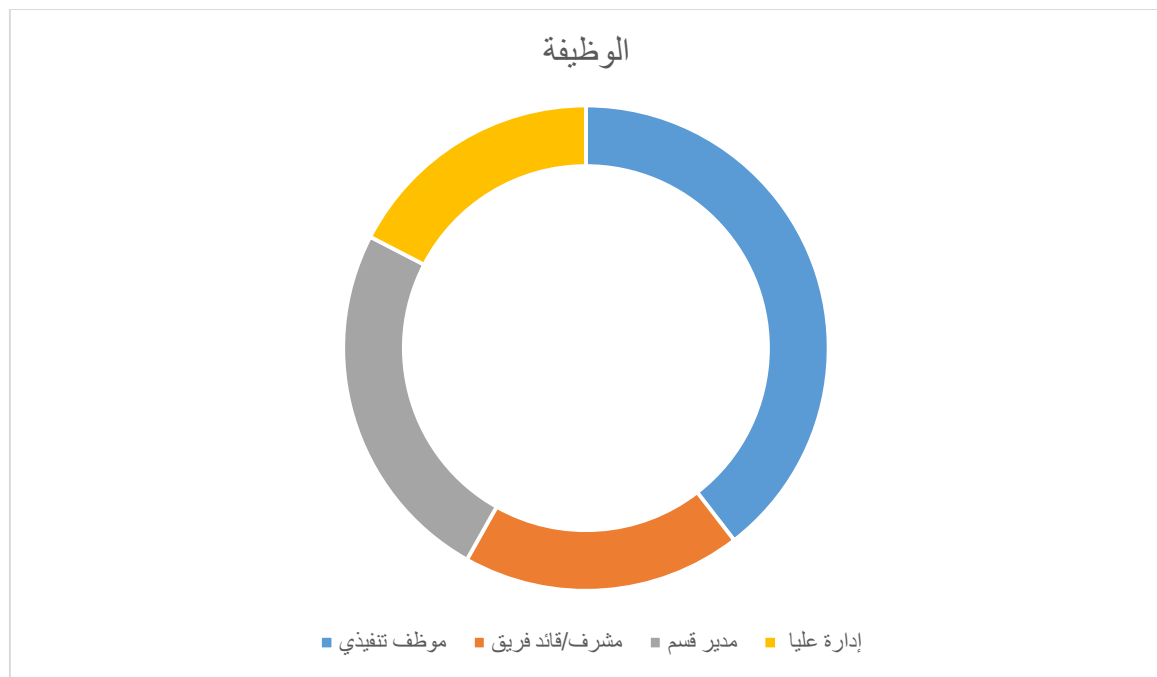
الشكل 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

يشير توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة تقل عن 3 سنوات، حيث بلغ عددهم (34) مشاركاً بنسبة (39.5%)، تليها فئة من لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات بنسبة (24.4%)، ثم فئة من لديهم خبرة بين 3 إلى 5 سنوات بنسبة (22.1%)، وأخيراً فئة من لديهم خبرة بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة (14%). ويُظهر هذا التوزيع أن ما يقرب من ثلثي العينة يتمتعون بخبرة متوسطة أو قصيرة المدى، الأمر الذي قد يعكس مدى تفاعل الفئات المهنية الشابة مع التحولات المؤسسية المعاصرة، ويؤثر على إدراكهم لأبعاد بناء القدرات التنظيمية وممارسات الاستدامة البيئية. كما أن وجود نسبة جيدة من ذوي الخبرة الطويلة يساهم في موازنة وجهات النظر ويوفر عمقاً في تقييم مخرجات التحول داخل المؤسسات الخاصة.

4. الوظيفة

جدول 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف تنفيذي	34	39.5
مشرف/قائد فريق	16	18.6
مدير قسم	21	24.4
إدارة عليا	15	17.4
المجموع	86	100.0



الشكل 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير الوظيفة

يوضح توزيع العينة وفقاً للمسمى الوظيفي أن أكبر نسبة من المشاركين يشغلون وظائف تنفيذية، حيث بلغ عددهم (34) مشاركاً بنسبة (39.5%)، تليهم فئة مديري الأقسام بنسبة (24.4%)، ثم المشرفين أو قادة الفرق بنسبة (18.6%)، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة (17.4%). ويعكس هذا التوزيع تنوع المستويات الإدارية ضمن عينة الدراسة، مما يُكسب النتائج مزيداً من العمق

والموثوقية، إذ تشمل آراء من يشاركون في تنفيذ التحول المؤسسي، ومن يوجهونه أو يخططون له. كما أن تمثيل الإدارة العليا يوفر بُعدًا استراتيجيًا مهمًا في تقييم جهود بناء القدرات التنظيمية وممارسات الاستدامة البيئية، في حين يعكس التمثيل القوي للوظائف التنفيذية واقع الممارسات اليومية داخل المؤسسات، ومدى تأثيرها بجهود التحول والاستدامة.

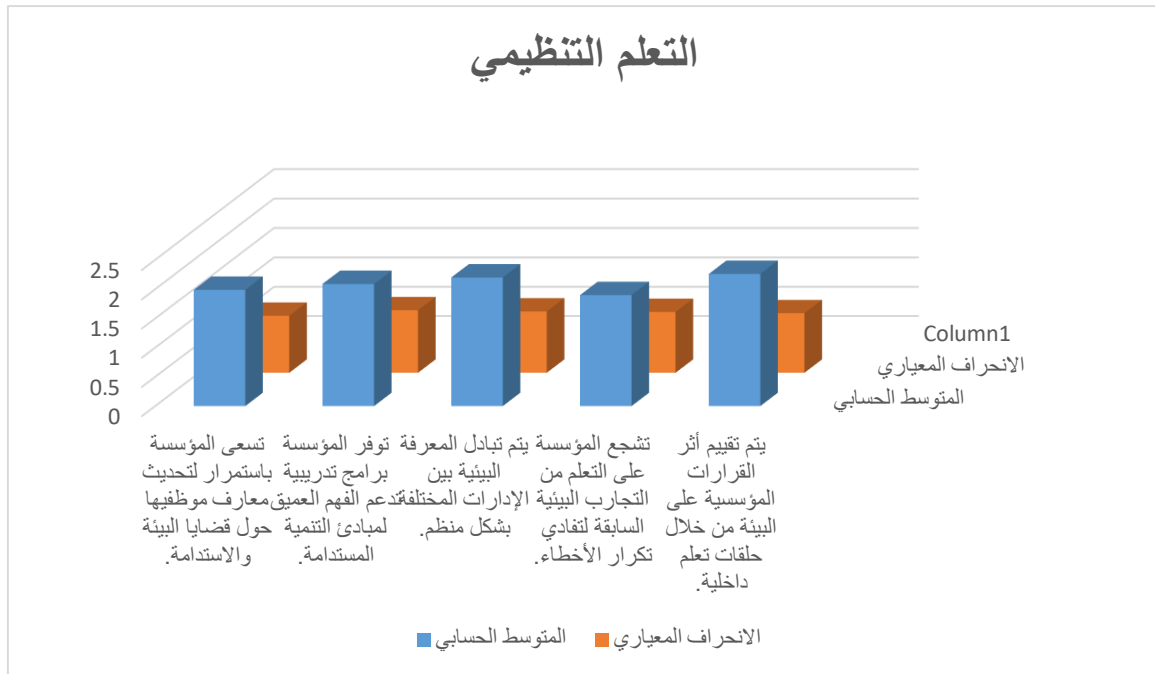
ثانياً: محاور وابعاد الاستبيان

المحور الأول: التحول المؤسسي.

البعد الأول: التعلم التنظيمي

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم التنظيمي

م	التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تسعى المؤسسة باستمرار لتحديث معارف موظفيها حول قضايا البيئة والاستدامة.	1.99	0.976	موافق بشدة	4
2	توفر المؤسسة برامج تدريبية تدعم الفهم العميق لمبادئ التنمية المستدامة.	2.09	1.070	موافق	3
3	يتم تبادل المعرفة البيئية بين الإدارات المختلفة بشكل منظم.	2.20	1.050	موافق	2
4	تشجع المؤسسة على التعلم من التجارب البيئية السابقة لتفادي تكرار الأخطاء.	1.90	1.041	موافق بشدة	5
5	يتم تقييم أثر القرارات المؤسسية على البيئة من خلال حلقات تعلم داخلية.	2.26	1.020	موافق	1
التعلم التنظيمي		2.0860	0.88997	موافق	



الشكل 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التعلم التنظيمي

جاءت العبارة رقم (5) "يتم تقييم أثر القرارات المؤسسية على البيئة من خلال حلقات تعلم داخلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وانحراف معياري (1.020)، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

جاءت العبارة رقم (3) "يتم تبادل المعرفة البيئية بين الإدارات المختلفة بشكل منظم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.050)، ويدل ذلك أيضاً على أن اتجاه إجابات العينة يميل إلى الموافقة.

كما جاءت العبارة رقم (2) "توفر المؤسسة برامج تدريبية تدعم الفهم العميق لمبادئ التنمية المستدامة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (1.070)، وهو ما يعكس موافقة أفراد العينة على مضمون العبارة.

أما العبارة رقم (1) "تسعى المؤسسة باستمرار لتحديث معارف موظفيها حول قضايا البيئة والاستدامة" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (0.976)، ويدل ذلك على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على مضمون العبارة.

جاءت العبارة رقم (4) "تشجع المؤسسة على التعلم من التجارب البيئية السابقة لتفادي تكرار الأخطاء" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (1.041)، مما يعكس أيضًا موافقة شديدة من قبل أفراد العينة.

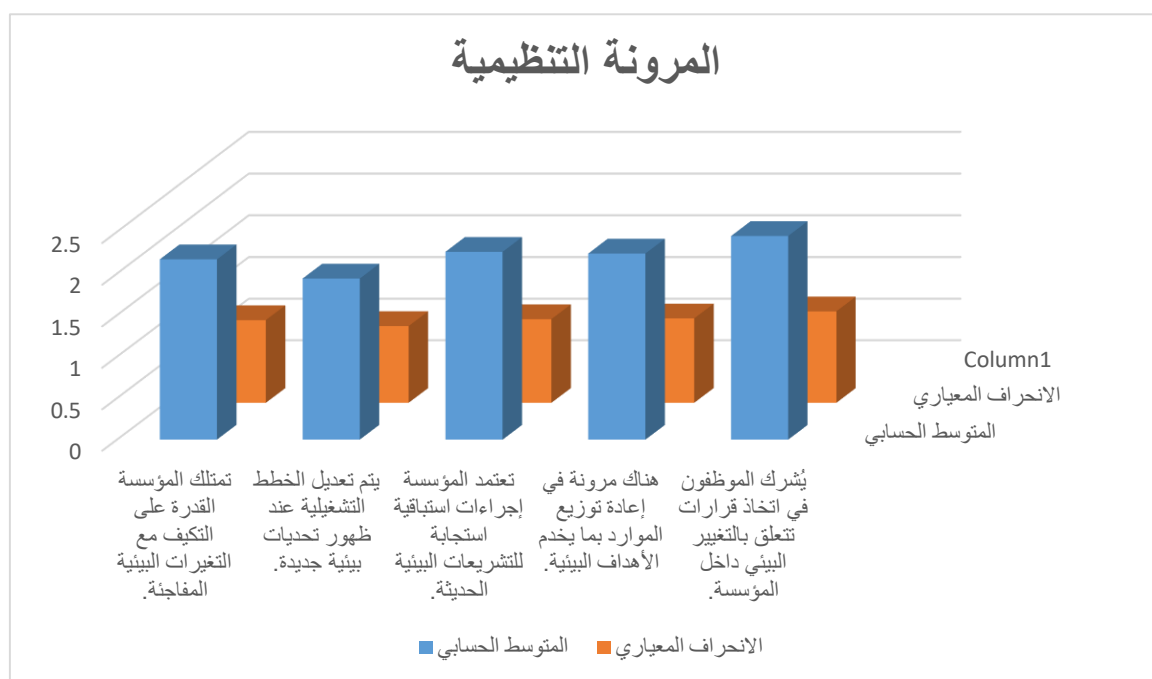
وبشكل عام، تبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التعلم التنظيمي بلغ (2.0860) بانحراف معياري (0.88997)، وهو ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد كان "موافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى وجود وعي إيجابي بممارسات التعلم التنظيمي المتعلقة بالاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الطائف.

البعد الثاني: المرونة التنظيمية

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة التنظيمية

م	المرونة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة.	2.17	0.996	موافق	4
2	يتم تعديل الخطط التشغيلية عند ظهور تحديات بيئية جديدة.	1.94	0.925	موافق	5

3	تعتمد المؤسسة إجراءات استباقية استجابة للتشريعات البيئية الحديثة.	2.26	1.008	موافق	2
4	هناك مرونة في إعادة توزيع الموارد بما يخدم الأهداف البيئية.	2.24	1.017	موافق	3
5	يُشارك الموظفون في اتخاذ قرارات تتعلق بالتغيير البيئي داخل المؤسسة.	2.45	1.102	موافق	1
المرونة التنظيمية		2.2140	0.82307	موافق	



الشكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة التنظيمية

يتضح من الجدول أن العبارة رقم (5) "يُشارك الموظفون في اتخاذ قرارات تتعلق بالتغيير البيئي داخل المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.102)، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة. تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (3)

"تعتمد المؤسسة إجراءات استباقية استجابة للتشريعات البيئية الحديثة" بمتوسط (2.26) وانحراف معياري (1.008)، مما يعكس أيضًا اتفاقًا عامًا من المشاركين.

وجاءت العبارة رقم (4) "هناك مرونة في إعادة توزيع الموارد بما يخدم الأهداف البيئية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.24) وانحراف معياري (1.017)، تليها العبارة رقم (1) "تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة" في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.17) وانحراف معياري (0.996). أما العبارة رقم (2) "يتم تعديل الخطط التشغيلية عند ظهور تحديات بيئية جديدة" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (1.94) وانحراف معياري (0.925)، ويعكس ذلك أعلى مستوى من الرضا النسبي بين العبارات.

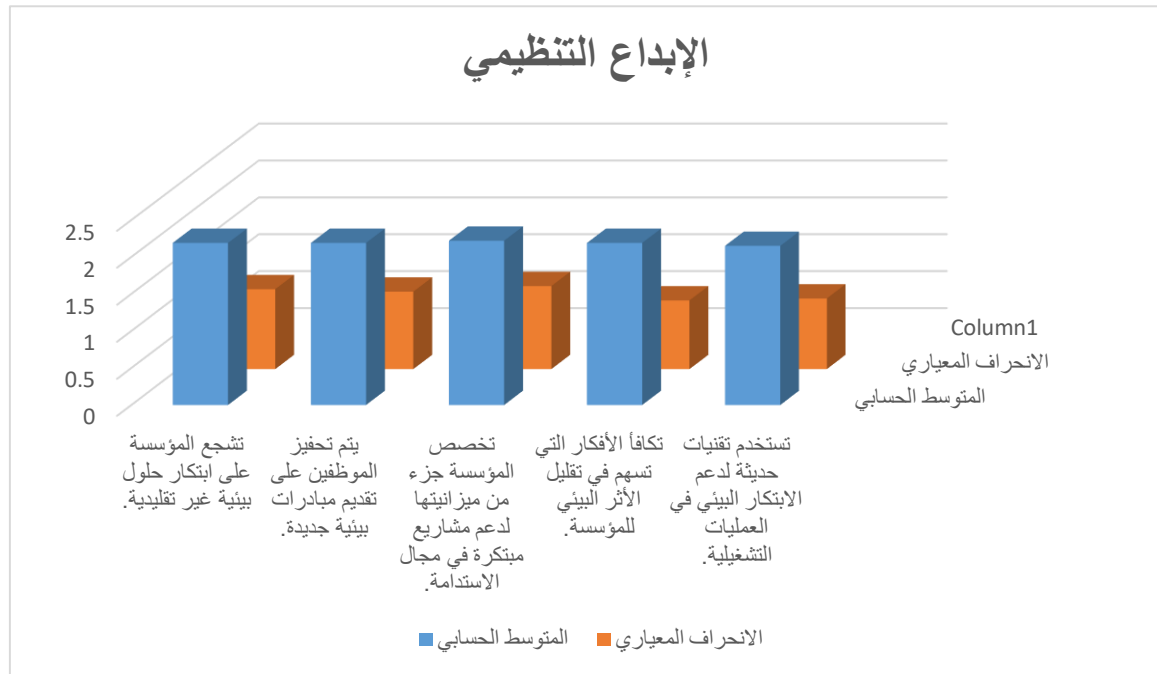
وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعدها المرونة التنظيمية (2.2140) بانحراف معياري (0.82307)، وهو ما يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة كان "موافق"، مما يشير إلى توفر درجة مناسبة من المرونة داخل مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الطائف، بما يتيح لها التكيف مع متطلبات التغيير البيئي ودعم جهود الاستدامة البيئية.

البعد الثالث: الإبداع التنظيمي

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الإبداع التنظيمي

م	الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تشجع المؤسسة على ابتكار حلول بيئية غير تقليدية.	2.19	1.079	موافق	3

2	يتم تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات بيئية جديدة.	2.19	1.046	موافق	4
3	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لدعم مشاريع مبتكرة في مجال الاستدامة.	2.22	1.121	موافق بشدة	1
4	تكافأ الأفكار التي تسهم في تقليل الأثر البيئي للمؤسسة.	2.19	0.927	موافق	2
5	تستخدم تقنيات حديثة لدعم الابتكار البيئي في العمليات التشغيلية.	2.15	0.954	موافق	5
الإبداع التنظيمي		2.1860	0.92382	موافق	



الشكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإبداع التنظيمي

يوضح الجدول أن العبارة رقم (3) "تخصص المؤسسة جزءاً من ميزانيتها لدعم مشاريع مبتكرة في مجال الاستدامة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.22) وانحراف معياري (1.121)، ويعكس ذلك اتفاقاً قوياً من أفراد العينة مع مضمون العبارة، واتجاهاً نحو الموافقة

الشديدة .في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (4) "تكافأ الأفكار التي تسهم في تقليل الأثر البيئي للمؤسسة" بمتوسط (2.19) وانحراف معياري (0.927)، ما يدل على وجود درجة جيدة من التحفيز المرتبط بالأفكار الإبداعية البيئية.

أما العبارتان (1) و(2) "تشجع المؤسسة على ابتكار حلول بيئية غير تقليدية" و"يتم تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات بيئية جديدة"، فقد سجلتا متوسطاً متساوياً (2.19) مع انحراف معياري بلغ (1.079) و(1.046) على التوالي، ما يشير إلى أن المشاركين **يوافقون** على أن المؤسسة تدعم بيئة عمل محفزة للإبداع البيئي. في المقابل، جاءت العبارة رقم (5) "تستخدم تقنيات حديثة لدعم الابتكار البيئي في العمليات التشغيلية" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.954)، مع اتجاه أيضاً نحو **الموافقة**.

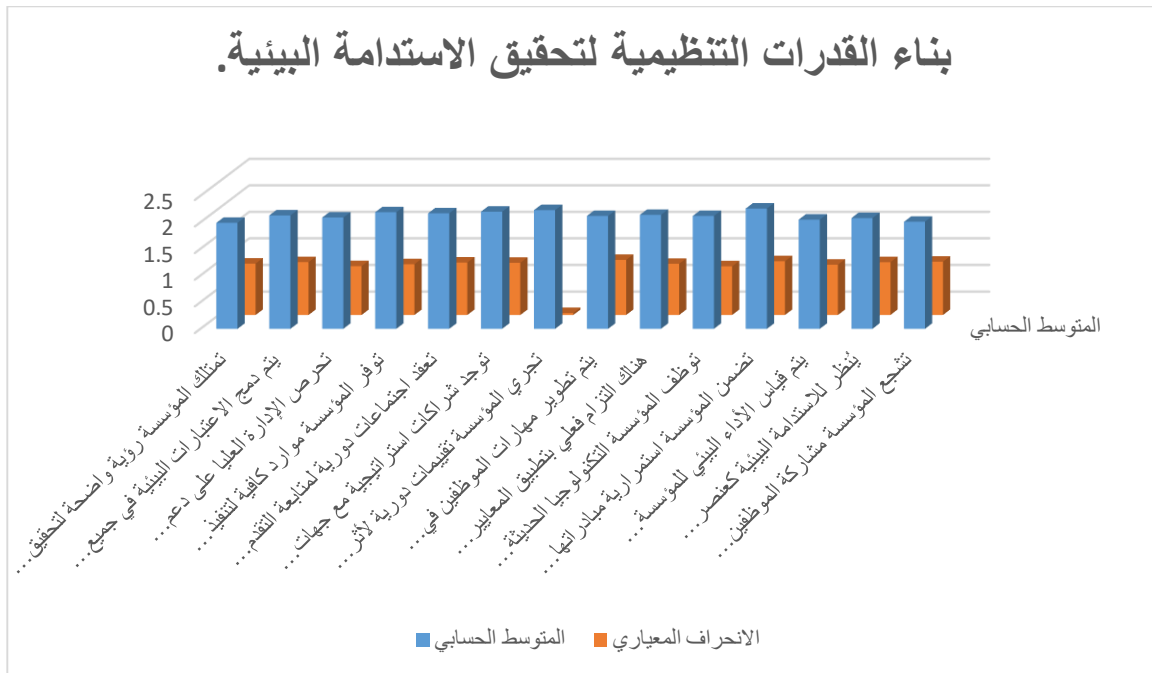
وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي ل**بعد الإبداع التنظيمي** (2.1860) بانحراف معياري (0.92382)، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو هذا البعد كان **"موافق"**، وهو ما يدل على توفر درجة إيجابية من دعم الإبداع والابتكار في المجال البيئي داخل مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف، بما يخدم توجهات التحول المؤسسي وتحقيق الاستدامة البيئية.

المحور الثاني: بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية.

جدول 8/المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية

م	بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لتحقيق الاستدامة البيئية ضمن خططها الاستراتيجية.	1.99	0.964	موافق	14
2	يتم دمج الاعتبارات البيئية في جميع أنشطة المؤسسة ووحداتها.	2.13	0.992	موافق	7
3	تحرص الإدارة العليا على دعم مبادرات الاستدامة البيئية.	2.09	0.916	موافق	10
4	توفر المؤسسة موارد كافية لتنفيذ البرامج البيئية.	2.19	0.952	موافق	4
5	تعقد اجتماعات دورية لمتابعة التقدم في المبادرات البيئية.	2.17	0.984	موافق	5
6	توجد شراكات استراتيجية مع جهات خارجية لتعزيز الممارسات البيئية.	2.20	0.980	موافق	3
7	تجري المؤسسة تقييمات دورية لأثر أنشطتها على البيئة.	2.23	0.037	موافق	2
8	يتم تطوير مهارات الموظفين في مجالات تتعلق بالاستدامة البيئية.	2.12	1.034	موافق	8
9	هناك التزام فعلي بتطبيق المعايير البيئية المحلية والدولية.	2.14	0.960	موافق	6
10	توظف المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتحسين	2.12	0.913	موافق	9

				الأداء البيئي.	
11	تضمن المؤسسة استمرارية مبادراتها البيئية حتى في ظل التحديات الاقتصادية.	2.26	1.008	موافق	1
12	يتم قياس الأداء البيئي للمؤسسة باستخدام مؤشرات واضحة.	2.05	0.944	موافق	12
13	يُنظر للاستدامة البيئية كعنصر أساسي في تعزيز التنافسية المؤسسية.	2.08	0.991	موافق	11
14	تشجع المؤسسة مشاركة الموظفين في العمل التطوعي البيئي والمجتمعي.	2.01	1.000	موافق	13
	بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية.	2.1261	0.81539	موافق	



الشكل 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية

يتضح من جدول تحليل بُعد "المرونة التنظيمية" أن العبارة رقم (5) "يُشرك الموظفون في اتخاذ قرارات تتعلق بالتغيير البيئي داخل المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.102)، مما يشير إلى أن اتجاه إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة كان في مستوى "موافق". تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) "تعتمد المؤسسة إجراءات استباقية استجابة للتشريعات البيئية الحديثة" بمتوسط (2.26) وانحراف معياري (1.008)، مما يدل على وجود اتفاق نسبي على أن المؤسسة تتبنى ممارسات استباقية بيئية.

أما العبارة رقم (4) "هناك مرونة في إعادة توزيع الموارد بما يخدم الأهداف البيئية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.24) وانحراف معياري (1.017)، وهي أيضاً ضمن مستوى "موافق". وجاءت العبارة رقم (1) "تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة" في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.17) وانحراف معياري (0.996)، ما يدل على اتفاق معتدل بين المشاركين. وأخيراً، احتلت العبارة رقم (2) "يتم تعديل الخطط التشغيلية عند ظهور تحديات بيئية جديدة" المرتبة الخامسة بمتوسط (1.94) وانحراف معياري (0.925)، وهو ما يُشير إلى مستوى "موافقة" قوية نسبياً، حيث يقترب المتوسط من الحد الأدنى في مجال الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد المرونة التنظيمية (2.2140) بانحراف معياري (0.82307)، مما يدل على أن استجابات أفراد العينة كانت ضمن مستوى "موافق". ويعكس ذلك وجود مستوى مقبول من المرونة داخل مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الطائف، مما يساعدها

على التكيف مع التغيرات البيئية، وتعديل الخطط، وتوظيف الموارد بطريقة تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

نتيجة الفرض الرئيسي: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل المؤسسي على بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف.

ويندرج تحت هذا الفرض بعض الفرضيات الفرعية التي سوف يتم اختبارها للوصول الى نتيجة الاختبار الرئيسي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتعزيز التعلم التنظيمي كأحد ابعاد التحويل المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

جدول 9 العلاقة تعزيز التعلم التنظيمي كأحد ابعاد التحويل المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.714 ^a	.510	.504	.57437	.510	87.301	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), التنظيمي_التعلم

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	28.801	1	28.801	87.301	.000 ^b

Residual	27.712	84	.330		
Total	56.513	85			

a. Dependent Variable: للاستدامة_ التنظيمية_ القدرات

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_ التعلم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.762	.159		4.802	.000
	التنظيمي_ التعلم	.654	.070	.714	9.343	.000

a. Dependent Variable: للاستدامة_ التنظيمية_ القدرات

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتعزيز التعلم التنظيمي كأحد أبعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص"، وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير "التعلم التنظيمي" كمتغير مستقل، و"القدرات التنظيمية للاستدامة البيئية" كمتغير تابع.

حيث أظهر نموذج الانحدار معامل ارتباط $R = 0.714$ ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.510$ ، أي أن التعلم التنظيمي يفسر نحو 51% من التغير في القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية، وهو تفسير معنوي ومؤثر في سياق دراستنا.

وقد أظهر اختبار ANOVA دلالة إحصائية قوية للنموذج، حيث بلغت قيمة $F = 87.301$ بدرجة حرية (84، 1) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائياً، ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ.

أما نتائج معامل الانحدار فقد بينت أن قيمة B غير المعيارية للتعلم التنظيمي بلغت (0.654)، وهي موجبة ودالة إحصائياً (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن كل وحدة زيادة في درجة التعلم التنظيمي تؤدي إلى زيادة قدرها 0.654 في درجة القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى، وتؤكد النتائج أن تعزيز التعلم التنظيمي يسهم بشكل دال ومؤثر في تحسين القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المرونة التنظيمية كأحد ابعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

جدول 10 أثر لتطوير المرونة التنظيمية كأحد ابعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.772 ^a	.597	.592	.52102	.597	124.183	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), التنظيمية_المرونة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.710	1	33.710	124.183	.000 ^b
	Residual	22.802	84	.271		
	Total	56.513	85			

a. Dependent Variable: للاستدامة_التنظيمية_القدرات

b. Predictors: (Constant), التنظيمية_المرونة

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.432	.162		.009
	التنظيمية_المرونة	.765	.069	.772	.000

a. Dependent Variable: للاستدامة_التنظيمية_القدرات

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المرونة التنظيمية كأحد أبعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص"، وجود علاقة تأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين متغير المرونة التنظيمية كمتغير مستقل، والقدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية كمتغير تابع.

تشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.772)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.597)، مما يعني أن المرونة التنظيمية تفسر نحو 59.7% من التغير في القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية، وهي نسبة تفسير مرتفعة وذات دلالة عملية واضحة.

وأظهر اختبار ANOVA دلالة إحصائية للنموذج، حيث بلغت قيمة $F = 124.183$ عند درجة حرية (1، 84) وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو أقل من 0.05، مما يشير إلى أن النموذج ككل دال إحصائياً.

كما أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة B غير المعيارية لمتغير المرونة التنظيمية بلغت (0.765)، وهي موجبة ودالة إحصائياً (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أنه كلما زادت درجة المرونة

التنظيمية بوحدة واحدة، زادت درجة القدرات التنظيمية للاستدامة البيئية بمقدار 0.765 وحدة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وبناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية، ويُستنتج أن تطوير المرونة التنظيمية له أثر كبير وإيجابي ودال إحصائيًا في تعزيز القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الطائف.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي كأحد ابعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص.

جدول 11 العلاقة بين الإبداع التنظيمي كأحد ابعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.818 ^a	.669	.665	.47198	.669	169.684	1	84	.000

a. Predictors: (Constant), التنظيمي_الإبداع

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.800	1	37.800	169.684	.000 ^b
	Residual	18.713	84	.223		
	Total	56.513	85			

a. Dependent Variable: للاستدامة_التنظيمية_القدرات

b. Predictors: (Constant), التنظيمي_الإبداع

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	.548	.131		4.171
	التنظيمي_الإبداع	.722	.055	.818	13.026

a. Dependent Variable: للاستدامة_التنظيمية_القدرات

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي كأحد أبعاد التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص"، وجود علاقة قوية ومؤثرة بين متغير الإبداع التنظيمي والقدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية.

تشير نتائج ملخص النموذج (Model Summary) إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.818)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.669)، أي أن الإبداع التنظيمي يفسر نحو 66.9% من التباين في القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية، وهي نسبة تفسير مرتفعة جداً، ما يعكس أهمية هذا البعد في دعم ممارسات الاستدامة داخل المؤسسات.

وأظهرت نتائج اختبار ANOVA دلالة إحصائية قوية للنموذج، حيث بلغت قيمة $F = 169.684$ بدرجة حرية (1، 84)، وبمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد أن النموذج ككل دال إحصائياً.

أما نتائج معاملات الانحدار فقد أوضحت أن قيمة B غير المعيارية لمتغير الإبداع التنظيمي بلغت (0.722) بانحراف معياري (0.055)، كما بلغت قيمة Beta المعيارية (0.818)، وكانت

دالة إحصائية عند مستوى (Sig. = 0.000) ويعني ذلك أن كل وحدة زيادة في درجة الإبداع التنظيمي تؤدي إلى زيادة قدرها 0.722 وحدة في القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة، مما يؤكد أن الإبداع التنظيمي يُعد أحد العوامل الحاسمة والمفسرة بقوة في تعزيز القدرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الاستدامة البيئية داخل مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف.

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- أبو عيادة، هبة، (2021)، "دور الجامعات في التنمية المستدامة"، مجلة كلية المصطفى، الأردن.
- أحمد، أسامة أحمد حسن، (2022)، "رؤية مستقبلية لتعزيز ثقافة الاستدامة البيئية لدى الشباب الجامعي في ضوء التغيرات المناخية"، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، 10 (3)، 81 - 130.
- بلقاسم، جوادي، (2015)، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط"، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- بن أحمد، آسية، (2014)، "أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 2(1)، 6-29.
- حامد، عماد عطو، (2018)، "واقع القدرات المنظمة في المنظمات الصحية دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى تنمية الرافدين"، 37 (119).
- الحريم، حسين، (2009)، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال)، ط1، عمان الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خضري، محمد، (2014)، "دور مؤشرات التنمية البشرية في تعزيز التنمية المستدامة (دراسة عبر الدول)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (4) 2014.
- خلف، أمل السيد، (2021)، "استخدام استراتيجيات التخيل الموجه في تنمية الوعي البيئي لدى طفل الروضة في ضوء الاستدامة البيئية"، مجلة الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة الإسكندرية، 46 (1)، 195 – 268.
- خليل، أسماء سيد حسن، (2017)، "التخطيط المرتكز على الأنشطة التعليمية لنشر ثقافة الاستدامة البيئية بين طلاب الخدمة الاجتماعية دراسة مطبقة على طلاب الفرقتين الأولى والثانية بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة أسوان"، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، 58 (2) 277 – 349.
- داغر، حسين، (2013)، "برنامج تدريبي مقترح لمدراء المدارس الإعدادية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الراوي، فاطمة قيس، (2017)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية-دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية"، جامعة الشرق الاوسط.

- ربيع، شيماء حسين، (2017)، "دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق الاستدامة البيئية: دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع"، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين 57 (4)، 87 – 134.
- رشاد، عبد الناصر؛ حباكة، أمل، (2017)، "تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة)"، مجلة الإدارة التربوية، (16)، 15-149.
- ريتا، موسى عبد الله العلي، (2013)، "العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، جامعة الشرق الأوسط.
- زيغ، رحمة، (2024)، "دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي - دراسة حالة المؤسسات الناشئة بالجزائر"، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- شاكر، محمد، (2020)، "قيادة التغيير والتحول المؤسسي"، نموذج ترانسفورم.
- الشايع، حمد احمد عبد الرحمن احمد؛ أبو الصفا، ماجدة رفعت؛ عبد الحميد، عبد المطلب، (2019)، "الاستدامة البيئية كأحد ابعاد القدرة التنافسية في صناعة البتروكيماويات"، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، 9(4)، 697-707.
- الشريف، كمال علي أحمد؛ جعيم، حسين صالح مصلح، (2023)، "متطلبات بناء الاستراتيجية المقترحة للتحول المؤسسي نحو الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها وسبل تنفيذها"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 5(2)، 316-337.

- الصقر، عبد العزيز بن محمد؛ آل ربيع، ربيع بن صايل، (2024)، "دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 58(2)، 207-235.
- الصيرفي، محمد، (2008)، "ادارة الأفكار"، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
- الطالب، احمد عبد الستار؛ حسين، علياء إبراهيم، (2018)، "عناصر الابتكار الأخضر وأثرها في تعزيز الاستدامة البيئية دراسة استطلاعية في شركات صناعة الالبان في القطاع الخاص في الموصل"، مجلة جامعة جيهان - اربيل العلمية، ع2.
- عباس، مصطفى، (2019)، "التطوير التنظيمي أو التطوير المؤسسي"، مجلة لينكيدان.
- عبد العزيز، أسماء، (2022)، "مفهوم ومراحل التميز المؤسسي"، تم الاسترجاع من: <https://cutt.us/Gg4i1>
- عبد النبي، سعاد بسيوني؛ عبد الصادق، أمته عبد الخاق، (2023)، "تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي"، مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، 6(1)، 212-271.
- عمر، علاء محمد ربيع، (2022)، "مدى مراعاة مدارس المتفوقين STEM المتطلبات ومبادئ التعليم الأخضر الداعم للمواطنة البيئية: مدرسة المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا بالمنيا أنموذجاً"، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، 22 (3)، 31 - 189.
- العمري، ماجد، (2018)، "دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- العيسى، إناس، (2021)، "إدارة التغيير المفهوم والأنواع والاستراتيجيات"، تم الاسترجاع من:

<https://cutt.us/2EUP7>

- محسن، عبد الرضا ناصر، (2017)، "استراتيجية الاستدامة البيئية ودورها في ضمان التحسين المستمر

لأداء المؤسسة الجامعية دراسة استطلاعية لعينة من تدريسي الجامعات والكليات في محافظة البصرة"،

مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة مركز دراسات الخليج العربي، 34، 20 - 42.

- محمد، سلوي؛ محمد، حسين، (2018)، "أثر المرونة التنظيمية علي الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية علي

العاملين بمستشفيات دمياط"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(3)، 80-112.

- المشاقبة، ريم، (2022)، "درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت الإدارة التغيير

وعلاقتها بالتميز التنظيمي"، جامعة آل البيت، الأردن.

- النجار، فايز جمعة؛ ملكاوي، نازم محمود الأحمد، (2010)، "دور نظم المعلومات واثرها في مستويات

الابداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية"، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والادارية، 26 (2).

- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، (2021)، دليل معايير الاستدامة البيئية الإطار الإستراتيجي للتعافي

الأخضر.

- وندل، فرنش، (2015)، "تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة"، ط2، (ترجمة: د.

وحيد بن أحمد الهندي)، مركز البحوث.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Aggarwal, D. (2023). Green Education for a Sustainable Future. Journal of Environmental Impact and Management Policy. 3, (4)

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). strategic assets and organizational rent. Strategic management journal, vol 14 (No 1).

- Bernard, A., Rauffet, P., & da Cunha, C. M. (2011). Organizational capability management for improving performance of global production networks. In 44th CIRP Conference on Manufacturing Systems (pp. cd-rom).
- Bounfour, A. (1998). Le management des ressources immatérielles: maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif. Dunod.
- Boutora, F.; Abou Hafs, H.& Louafi, Eddine Ala. (2021). The Green University's Role in Developing Environmentally Friendly Infrastructure: Reference to the University of Wageningen, Ranked Number One in the World, Human& Social science journal. University of Constantine, 7(1), 523-544.
- Bula, P., & Ziebicki, B. (2011). Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement. *Acta Commercii*, 11(1), 171-180.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Favre, D. E., Bach, D., & Wheeler, L. B. (2021). Measuring institutional transformation: a multifaceted assessment of a new faculty development program. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 14(3), 378-398.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2017). Essentials of management information systems. Pearson.
- Martynenko, M. (2015). Institutional changes in vocational education in conditions of European integration of Ukraine. *Економічний часопис-XXI*, (3-4 (1)), 113-116.
- Rebitzer, G., Ekvall, T., Frischknecht, R., Hunkeler, D., Norris, G., Rydberg, T., & Pennington, D. W. (2004). Life cycle assessment: Part 1: Framework, goal and scope definition, inventory analysis, and applications. *Environment international*, 30(5), 701-720.
- Robinson, G. (2021). Come hell or high water: climate action by archives, records and cultural heritage professionals in the United Kingdom. *Records Management Journal*, 31(3), 314-340.

- Senge, P. M. (1994). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Currency.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard business review*, 82(6), 119-27.
- Wolfe, M. (2012). Beyond “green buildings:” exploring the effects of Jevons’ Paradox on the sustainability of archival practices. *Archival Science*, 12, 35-50.
- Yousuf, A., Haddad, H., Pakurár, M., Kozlovskiy, S., Mohylova, A., Shlapak, O., & János, F. (2019). The effect of operational flexibility on performance: a field study on small and medium-sized industrial companies in Jordan.
- Yuan, Y.; Y. (2013). Adding environmental sustainability to the management of event tourism. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 7(2), 175- 183.

الملاحق

الاستبيان

السادة المشاركون / المشاركات المحترمون،

تحية طيبة وبعد،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعد أداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بدراسة بعنوان:
"أثر التحول المؤسسي على بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية: دراسة تطبيقية على
مؤسسات القطاع الخاص في مدينة الطائف".

يهدف هذا الاستبيان إلى استطلاع آراء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الطائف حول مدى تأثير
عمليات التحول المؤسسي بأبعاده المختلفة: (التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، والإبداع التنظيمي) في
دعم قدرات المؤسسات على تحقيق الاستدامة البيئية.

إن مشاركتكم الكريمة ستسهم بشكل كبير في إثراء نتائج هذا البحث وتقديم توصيات علمية وعملية يمكن أن
تساعد في تطوير الأداء المؤسسي على أسس مستدامة.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل
بأقصى درجات السرية والخصوصية ولن يتم الإفصاح عن أي بيانات شخصية.

نشكركم مقدماً على وقتكم وجهودكم القيّمة، ونتمنى منكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل موضوعية
وشفافية.

مع فائق التقدير والاحترام،

الباحثة/أثير محمد الزائدي

القسم (أ): المعلومات الديموغرافية:

"يرجى وضع علامة (✓) على الخيار المناسب"

☐ أنثى

☐ ذكر

1. الجنس:

2. العمر: أقل من 25 سنة ☐ 25 – 34 سنة ☐ 35 – 44 سنة ☐ 45 – 54 سنة ☐ 55 سنة فأكثر ☐

3. سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات ☐ 3 – 5 سنوات ☐ 6 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

4. الوظيفة: موظف تنفيذي ☐ مشرف / قائد فريق ☐ مدير قسم ☐ إدارة عليا ☐

يرجى الإشارة إلى درجة اتفاقك أو عدم اتفاقك مع العبارات التالية، ووضع علامة (✓) على الخيار الذي يعكس رأيك من بين الخيارات الخمسة المتاحة.

القسم (ب):

المحور الأول: التحول المؤسسي.

الرقم	العبارة	الاجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: التعلم التنظيمي						
1	تسعى المؤسسة باستمرار لتحديث معارف موظفيها حول قضايا البيئة والاستدامة.					
2	توفر المؤسسة برامج تدريبية تدعم الفهم العميق لمبادئ التنمية المستدامة.					
3	يتم تبادل المعرفة البيئية بين الإدارات المختلفة بشكل منظم.					
4	تشجع المؤسسة على التعلم من التجارب البيئية السابقة لتفادي تكرار الأخطاء.					
5	يتم تقييم أثر القرارات المؤسسية على البيئة من خلال حلقات تعلم داخلية.					
البعد الثاني: المرونة التنظيمية						
6	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة.					
7	يتم تعديل الخطط التشغيلية عند ظهور تحديات بيئية جديدة.					
8	تعتمد المؤسسة إجراءات استباقية استجابة للتشريعات البيئية الحديثة.					

9	هناك مرونة في إعادة توزيع الموارد بما يخدم الأهداف البيئية.				
10	يُشرك الموظفون في اتخاذ قرارات تتعلق بالتغيير البيئي داخل المؤسسة.				
البعد الثالث: الإبداع التنظيمي					
11	تشجع المؤسسة على ابتكار حلول بيئية غير تقليدية.				
12	يتم تحفيز الموظفين على تقديم مبادرات بيئية جديدة.				
13	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لدعم مشاريع مبتكرة في مجال الاستدامة.				
14	تكافأ الأفكار التي تسهم في تقليل الأثر البيئي للمؤسسة.				
15	تستخدم تقنيات حديثة لدعم الابتكار البيئي في العمليات التشغيلية.				

المحور الثاني: بناء القدرات التنظيمية لتحقيق الاستدامة البيئية.

الرقم	العبارة	الاجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة لتحقيق الاستدامة البيئية ضمن خططها الاستراتيجية.				
2	يتم دمج الاعتبارات البيئية في جميع أنشطة المؤسسة ووحداتها.				
3	تحرص الإدارة العليا على دعم مبادرات الاستدامة البيئية.				
4	توفر المؤسسة موارد كافية لتنفيذ البرامج البيئية.				
5	تعقد اجتماعات دورية لمتابعة التقدم في المبادرات البيئية.				
6	توجد شراكات استراتيجية مع جهات خارجية لتعزيز الممارسات البيئية.				
7	تجري المؤسسة تقييمات دورية لأثر أنشطتها على البيئة.				
8	يتم تطوير مهارات الموظفين في مجالات تتعلق بالاستدامة البيئية.				
9	هناك التزام فعلي بتطبيق المعايير البيئية المحلية والدولية.				
10	توظف المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء البيئي.				
11	تضمن المؤسسة استمرارية مبادراتها البيئية حتى في ظل				

					التحديات الاقتصادية.	
					يتم قياس الأداء البيئي للمؤسسة باستخدام مؤشرات واضحة.	12
					يُنظر للاستدامة البيئية كعنصر أساسي في تعزيز التنافسية المؤسسية.	13
					تشجع المؤسسة مشاركة الموظفين في العمل التطوعي البيئي والمجتمعي.	14