



أثر المرونة الاستراتيجية على تعزيز الاستدامة المؤسسية دراسة تطبيقية على شركة توزيع كهرباء محافظات غزة

**The Impact of Strategic Flexibility on Enhancing Institutional
Sustainability - An Applied Study on the Gaza Electricity Distribution
Company**

إعداد

رائد خميس حماد

باحث دكتوراة – جامعة القران الكريم وتأصيل العلوم بالسودان

raedkhammad@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثالث يوليه 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر المرونة الاستراتيجية على تعزيز الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، من خلال دراسة مدى تبني الشركة لاستراتيجيات مرنة تساعد في التعامل مع الأزمات وضمان استمرارية تقديم خدماتها. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 140 موظفًا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت محورين: المرونة الاستراتيجية بأبعادها (الهيكليّة، التشغيلية، التنافسية، والمالية)، والاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية). تم تطوير فرضيتين رئيسيتين لاختبار العلاقة بين المتغيرات. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية تشمل اختبار "T للعينتين المستقلتين"، تحليل التباين، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحليل البيانات. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، وتقديم التوصيات، وتحديد حدود الدراسة، واقتراح الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الاستدامة المؤسسية، شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

المقدمة

تتسم بيئة الأعمال في الوقت الحاضر بالسرعة والتعقيد، حيث تواجه المنظمات تحديات عديدة ناتجة عن التغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية، إلى جانب تصاعد التنافس بينها، مما يستدعي اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة، وللتأقلم مع هذه الظروف، يتعين على المنظمات أن تتحلى بالمرونة الاستراتيجية والاستجابة السريعة للتغيرات، بهدف مواكبة التحولات البيئية وضمان استمراريتها، كما تتيح المرونة الاستراتيجية للمنظمات التعامل بفعالية مع التغيرات المستمرة والمتتالية.

تُعد المرونة الإستراتيجية أحد الركائز الأساسية في فلسفة الإدارة الاستراتيجية، التي تهتم بدراسة العلاقة بين المنظمة وبيئة أعمالها، فقد تطورت هذه العلاقة عبر الزمن، مما أدى إلى تحول الفكر الاستراتيجي من الأساليب التقليدية إلى نماذج حديثة تركز على التكيف والاستجابة للبيئة الخارجية (Chan & Muthuveloo, 2020)، وأصبحت المرونة الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان استمرارية المنظمات ونموها، حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتمتع بهذه المرونة قادرة على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الصناعة من خلال الاستفادة من قدراتها الاستراتيجية (الجعافرة والبشاشة، 2022).

في ظل التطورات المتسارعة التي تعيشها منظمات الأعمال ضمن عالم يشهد تغيرات مستمرة، أصبح من الملح البحث عن أساليب تضمن بقاءها واستمراريتها. نتيجة لذلك، برز في الآونة الأخيرة اهتمام متزايد في قطاع الأعمال بمفهوم الاستدامة المؤسسية، كنهج يدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يعود ذلك إلى تصاعد التحديات البيئية والمنافسة العالمية، التي تهدد وجود المنظمات وديمومتها، مما دفع المنظمات المعاصرة إلى إعادة تشكيل سلوكها المؤسسي لتبني ممارسات صديقة للبيئة وتأسيس ثقافة إدارية مستدامة (بن الطيب وبورغدة، 2023).

تواجه شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تحديات متزايدة نتيجة الحصار وتكرار العمليات العسكرية، إلى جانب شح الموارد اللازمة لصيانة وإعادة تأهيل البنية التحتية. هذه الظروف جعلت تحقيق الاستدامة المؤسسية للشركة أمراً معقداً، ما يتطلب تبني إستراتيجيات مرنة تمكنها من التكيف مع الأزمات وضمان تقديم الخدمات للمواطنين بأفضل شكل ممكن (وكالة سوا الإخبارية، 2024). بالتالي كان الهدف الرئيسي لهذا البحث هو تحديد أثر المرونة الاستراتيجية على تعزيز الاستدامة المؤسسية – دراسة تطبيقية على شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

مشكلة البحث

في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الخدمية، مثل الأزمات الاقتصادية والسياسية، وعدم استقرار الموارد، وزيادة التنافسية، أصبح لزاماً على المؤسسات تبني استراتيجيات مرنة لضمان استمرارية عملياتها وتحقيق الاستدامة المؤسسية، تُعد شركة توزيع كهرباء محافظات غزة مثالاً واضحاً على هذه التحديات، حيث تواجه مشكلات تتعلق بنقص الموارد، وانقطاع التيار الكهربائي، وارتفاع الطلب على الكهرباء، إضافة إلى الأوضاع السياسية المتغيرة.

تتمحور مشكلة الدراسة حول البحث في مدى تأثير المرونة الاستراتيجية على تعزيز الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. وبناءً عليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر المرونة الاستراتيجية على تعزيز الاستدامة المؤسسية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

ومن هذا السؤال الرئيس، تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها:

1. ما مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء

محافظات غزة؟

2. ما مستوى تعزيز الاستدامة المؤسسية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات

غزه؟

3. هل يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية على الاستدامة المؤسسية لدى العاملين في شركة

توزيع كهرباء محافظات غزة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الاستدامة

المؤسسية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)؟

الاسهام العلمي للبحث:

1. يسלט الضوء على مفهوم المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

2. يساهم في إثراء المحتوى العلمي حول العلاقة بين الاستراتيجيات المرنة واستدامة

المؤسسات الخدمية.

3. يقدم إضافة معرفية جديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية، لاسيما في البيئات ذات

التحديات الاقتصادية والسياسية والأزمات المعقدة.

4. يوفر إطاراً نظرياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في دراسات مستقبلية تتناول مفاهيم مشابهة.

أهمية البحث

1. يساعد شركة توزيع كهرباء محافظات غزة على فهم تأثير المرونة الاستراتيجية على استدامتها المؤسسية.
2. يوفر توصيات قابلة للتطبيق لتحسين كفاءة الشركة في التعامل مع الأزمات والمستجدات البيئية.
3. يقدم حلولاً عملية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
4. يمكن صناع القرار في المؤسسات الخدمية من تبني نهج مرن يعزز استمرارية تقديم الخدمات بجودة وكفاءة.

أهداف البحث

1. معرفة مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
2. بيان مستوى تعزيز الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
3. تحليل أثر المرونة الاستراتيجية على تعزيز الاستدامة المؤسسية في ظل الأزمات والطوارئ.
4. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الاستدامة المؤسسية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

الإطار النظري

أولاً: تعريف المرونة الاستراتيجية

تشمل المرونة الاستراتيجية القدرة على إعادة تخصيص وتنظيم الموارد، والعمليات، والاستراتيجيات التنظيمية، بما يشمل مرونة في الإنتاج، التسويق، والموارد البشرية لضمان القدرة التنافسية. (Sushil & Singh, 2020)

هي قدرة المؤسسات على تعديل استراتيجياتها ومواردها وعملياتها استجابة للإضطرابات البيئية، مما يمكنها من الابتكار والحفاظ على الميزة التنافسية. (Herhausen et al.,)

(2021) تمثل قدرة المنظمة على إعادة تشكيل وتوزيع مواردها وقدراتها بسرعة وفعالية، لخلق بدائل استراتيجية يمكن استغلالها لمواجهة التغيرات البيئية سواء بشكل استباقي أو تفاعلي. (Chanphati & Thosuwanchot, 2023) تعني قدرة المؤسسة على إعادة ابتكار نماذجها واستراتيجياتها عند حدوث تغيرات بيئية طويلة الأمد، وذلك لتحقيق التكيف والصمود المؤسسي المستدام. (Schulze-Bentrop & Rogall, 2024) وتم اعتماد تعريف المرونة الاستراتيجية في هذه الدراسة على أنها القدرة التي تُمكن المنظمة من تكيف مواردها وعملياتها وخياراتها الاستراتيجية مع ظروف السوق المتغيرة، مما يعزز الابتكار ويحسن الأداء في بيئات غير مستقرة. (Awais et al., 2023)

2. أبعاد المرونة الاستراتيجية

تناولت الدراسات الحديثة مفهوم المرونة الاستراتيجية باعتباره إطاراً ديناميكياً يتكوّن من عدة أبعاد رئيسية، تمثل قدرات متعددة تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفعالة للمتغيرات. وفيما يلي أبرز هذه الأبعاد كما وردت في الأدبيات الحديثة:

1. المرونة الهيكلية (Structural Flexibility):

تُعرف بأنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل بنيتها التنظيمية بطريقة سريعة وفعالة، تُمكنها من التكيف مع التحولات البيئية والتكنولوجية المفاجئة (Ahmad, Raza, & Amjad, 2022). وتعد هذه المرونة ضرورية لتمكين فرق العمل من إعادة التمرکز وتغيير خطوط السلطة والإنسياب التنظيمي عند الحاجة (Shin, Taylor, & Seo, 2020).

يعتمد الباحث تعريف Ahmad et al (2022) الذي يربط المرونة الهيكلية بقدرة المنظمة على تعديل هيكلها التنظيمي لدعم التكيف السريع مع المتغيرات.

2. المرونة التشغيلية (Operational Flexibility):

المرونة التشغيلية هي قدرة المنظمة على تعديل عملياتها التشغيلية بسرعة وكفاءة استجابةً للاضطرابات غير المتوقعة، مع الحفاظ على استمرارية الأعمال وتقديم القيمة للعملاء في ظل بيئات ديناميكية متسارعة. (Kamalahmadi & Parast, 2021)

3. المرونة التنافسية (Competitive Flexibility):

تُعرف بأنها القدرة على تعديل استراتيجيات السوق بسرعة استجابةً للتغيرات في البيئة التنافسية، بما يشمل تسعير المنتجات، وتحسين القيمة المقدمة للعملاء، والدخول إلى أسواق جديدة

(Gupta, Tan, & Wee, 2021). وتُعد هذه المرونة جوهرية في بقاء الشركات ضمن أسواق عالية التقلب.

يعتمد الباحث تعريف Gupta et al (2021) الذي يربط المرونة التنافسية بتحولات استراتيجيات السوق بشكل ديناميكي متسارع.

4. المرونة المالية (Financial Flexibility):

تُعرّف على أنها قدرة المنظمة على إعادة توزيع أو تعبئة مواردها المالية بكفاءة استجابة للآزمات أو الفرص، من خلال أدوات مثل الاحتياطيّات النقدية، خطوط الائتمان، أو إدارة رأس المال العامل (Chen, Wang, & Huang, 2020). وتعتبر ضرورية لبقاء المؤسسات في بيئات عدم اليقين الاقتصادي.

ويُعتمد في هذا البحث تعريف Chen et al (2020) لشموليّته في وصف أدوات المرونة المالية الحديثة.

3. أهمية المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

تلعب المرونة الاستراتيجية دوراً حيوياً في المؤسسات الخدمية، حيث تمكنها من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية، وتقديم خدمات مستدامة تلبي احتياجات المجتمع (Kotler & Keller, 2016, 78).

ثانياً: الاستدامة المؤسسية

1. تعريف الاستدامة المؤسسية

تعرف الاستدامة المؤسسية على أنها قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن، بالإضافة الى التكيف مع التغيرات البيئية وضمان استمرارية الأعمال على المدى الطويل (Rahman, 2022).

2. أبعاد الاستدامة المؤسسية

تتكون الاستدامة المؤسسية من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

البعد الاقتصادي: يركز هذا البعد على تحقيق الربحية والاستقرار المالي من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتبني استراتيجيات تدعم النمو المستدام والميزة التنافسية للمؤسسة (Souito, 2022).

البُعد البيئي: يتعلق بتقليل التأثيرات البيئية للعمليات التشغيلية للمؤسسة، من خلال تبني ممارسات خضراء مثل تقليل الانبعاثات، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وإدارة النفايات بشكل مستدام (Terra dos Santos et al., 2023).

البُعد الاجتماعي: يشمل تعزيز رفاهية الموظفين، والمساهمة المجتمعية، والالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تلبي توقعات أصحاب المصلحة وتحسن صورة المؤسسة (Hogrefe & Bohnet-Joschko, 2023).

3. دور الاستدامة المؤسسية في تعزيز الأداء المؤسسي

تساعد الاستدامة المؤسسية في تعزيز التنافسية، وتقليل المخاطر، وتحسين صورة المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على أدائها العام (Barnett & Salomon, 2012).

ثالثاً: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية

تستند هذه الدراسة إلى نظرية المرونة المؤسسية المستدامة (Walker & Salt, 2022)، وهي إطار نظري حديث يركز على كيفية تمكين المؤسسات، مثل شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، من تحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل التحديات المتنوعة. تؤكد النظرية على أن المرونة الاستراتيجية تُعتبر أداة أساسية تُساعد الشركة على التكيف مع الأزمات المتكررة، مثل انقطاع التيار الكهربائي الناتج عن نقص الوقود أو الصراعات السياسية، من خلال تطوير استراتيجيات مرنة تُحسن إدارة الموارد البشرية والمادية، وتُعزز قدرتها على الاستمرارية على المدى الطويل. كما تُشير النظرية إلى أهمية بناء قدرات ديناميكية داخل المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية والاقتصادية، مما يدعم تحقيق الاستدامة الشاملة التي تشمل الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

دعمت الدراسات السابقة هذه العلاقة بأدلة قوية، حيث أظهرت أن المرونة الاستراتيجية تُسهم بشكل كبير في تعزيز استدامة المؤسسات في القطاع الكهربائي. على سبيل المثال، أكدت دراسة (Elkady et al., 2023) أن المرونة الاستراتيجية ساعدت شركات الكهرباء في المناطق المتأثرة بالنزاعات على تحسين استدامتها من خلال التكيف الفعال مع نقص الموارد، مما عزز استقرار عمليات التوزيع. كما أشارت دراسة (Al-Masri & Qrenawi, 2024) إلى أن المرونة الاستراتيجية عززت قدرة شركات الكهرباء في غزة على إدارة الأزمات المستمرة، مثل الحصار الاقتصادي، من خلال استراتيجيات مبتكرة تُركز على تحسين الكفاءة التشغيلية. ومن جانب آخر،

وجدت دراسة (Hassan & AbuShaban, 2023) أن تطبيق المرونة الاستراتيجية أدى إلى تحسين كفاءة توزيع الكهرباء وتقليل الفاقد في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، مما دعم استدامة الشركة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة (العبيسي 2024, et al.) وجود علاقة إيجابية بين المرونة الاستراتيجية والتنافسية المؤسسية، حيث ساهمت في تعزيز مكانة الشركة في السوق المحلي. كما أشارت دراسة (منصور، 2023) إلى أن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المرونة التنظيمية، مما يدعم استمرارية الشركة في بيئة التحديات المستمرة.

رابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق المرونة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية

- التحديات المالية: نقص الموارد المالية قد يحد من قدرة المؤسسات على تبني استراتيجيات مرنة (Chen, 2025).
- التحديات الإدارية: مقاومة التغيير من قبل الإدارة والموظفين قد تعيق تنفيذ استراتيجيات جديدة (Carreno, 2024).
- التحديات الاقتصادية والسياسية: خاصة في بيئات غير مستقرة مثل قطاع غزة، حيث تؤثر الظروف الاقتصادية والسياسية على استدامة المؤسسات (UNCTAD, 2024).

فرضيات البحث

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة (3، 4) صيغت الفروض الصفرية الآتية:
- الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية على الاستدامة المؤسسية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
- الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات التي تناولت المرونة الاستراتيجية

دراسة (العيسي وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، شمل مجتمع الدراسة جميع شاغلي الوظائف الإدارية والاختصاصية في الشركات محل الدراسة، والبالغ عددهم 561 فرداً، وتم استعادة 452 استبانة صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ من ممارسة المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في هذه الشركات، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال البشري) في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود فروق بين إجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة (المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية) تعزى لحجم الشركة، وعدم وجود فروق بالنسبة لعمر الشركة.

دراسة (العمار، 2024)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بالجمهورية اليمنية - محافظة الحديدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لآراء المستجيبين بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية في هذه الشركة تعزى لمتغيرات (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأُعيدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (270) مفردة من أصل مجتمع الدراسة البالغ (884).

توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي - وبعد العملاء - وبعد العمليات الداخلية - وبعد النمو والتعلم) على المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال بالجمهورية اليمنية - محافظة الحديدة من وجهة نظر للعاملين فيها، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة

بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمرونة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسة (عنام وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، وكان الاستبيان أداة بحثية لاستكمال الجزء الميداني عن طريق توزيعه على عينة قصدية من العاملين في الشركات العراقية الخاصة والبالغ عددها 384 فرداً.

توصلت النتائج إلى وجود دور معنوي للتجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة، ووجود فروق معنوية بين متوسط الإجابات حول أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركات العراقية الخاصة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

دراسة (محمد والكبيسي، 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، واستعمل الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (52) فرداً من العاملين في شركة كورك في محافظة الأنبار، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الشركة، كما دلت النتائج على جود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في التميز التنظيمي في الشركة، وهذا يشير إلى أن الشركة تسعى للوصول إلى مستوى عالٍ من التميز التنظيمي الذي يحسن من عملها ويحسن سمعتها مقارنة بمنافسيها.

دراسة (أبو العوف، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (145) من العاملين في المستشفيات الفلسطينية.

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المرونة الاستراتيجية في المستشفيات الفلسطينية التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "مرتفع"، كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الأداء الوظيفي التي بلغت (71.2%) وهو مستوى كبير، وأيضاً تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات الإجابات حول دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستشفى ولمتغير المسمى الوظيفي.

دراسة (منصور، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي في جامعتي الأقصى والأزهر بغزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في حين استخدمت العينة القصدية لعدد (200) موظفاً من العاملين بالوظائف الأكاديمية والإدارية، كما قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات.

توصلت النتائج إلى أن درجة تقدير المرونة الاستراتيجية جاءت مرتفعة وبوزن نسبي (83.07%)، في حين بلغ الوزن النسبي لمتغير تميز الأداء المؤسسي (76.95%) بدرجة تقدير متوسطة، وأن مستوى تميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (المرونة البشرية، والمرونة المادية، والمرونة الإنتاجية)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وتميز أداء جامعتي الأقصى والأزهر وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، وكذلك وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والجامعة).

دراسة (Osita-Ejikeme and Amah, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمرونة المؤسسية في الشركات الصناعية في جنوب نيجيريا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني تم توزيعه على 231 مشاركاً، استجاب منهم 224، تم شمولها بالتحليل، اعتمد التحليل على نمذجة المعادلات الهيكلية لفحص العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة التشغيلية والمرونة السوقية) ومقاييس المرونة المؤسسية (التكيف والرشاقة). أظهرت النتائج أن جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية تعزز المرونة المؤسسية، حيث تساعد المرونة التشغيلية الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات، بينما تدعم المرونة السوقية القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتغيرات في طلبات السوق.

دراسة (Awais, et al., 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور المرونة الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط للابتكار في منظمات المشاريع الهندسية في باكستان، تم استخدام المنهج التحليلي واختبار نموذج نظري يستند إلى نظريتي الموارد والقدرات الديناميكية، حيث تم جمع البيانات من 184 منظمة هندسية باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية ترتبط إيجابياً بكل من الابتكار والأداء التنظيمي، كما أن الابتكار يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الابتكار يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن تحقيق أداء تنظيمي مستدام يتطلب تبني الابتكار كعنصر أساسي في استراتيجيات المرونة التنظيمية.

دراسة (Kafetzopoulos, et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى تعزيز المرونة الاستراتيجية وأداء الأعمال من خلال المرونة التنظيمية في قطاعي التصنيع والخدمات، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 370 شركة يونانية تعمل في قطاعي التصنيع والخدمات، باستخدام استبيان تم تطويره بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والمقابلات مع المتخصصين في السوق، تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الأعمال والمرونة الاستراتيجية، كما أكدت على التأثير الإيجابي للمرونة الاستراتيجية على أداء الأعمال، كما توفر الدراسة رؤية قيمة للمديرين وصناع القرار حول كيفية تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال لتعزيز الأداء التنظيمي.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الاستدامة المؤسسية

دراسة (سيد، 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحليل تأثيرها على الأداء التنظيمي والتنافسي. كما سعت إلى تقديم حلول مبتكرة لدعم المؤسسات في تبني هذه الممارسات وتحقيق التميز المستدام، تم اختيار مجتمع البحث من المؤسسات التي تطبق سياسات الموارد البشرية الخضراء في الشرق الأوسط، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تشمل موظفين من مختلف المستويات الإدارية بواقع (150) موظفاً، كما تم

استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه إلكترونياً على عينة من الموظفين والمديرين في مؤسسات تطبق سياسات الموارد البشرية الخضراء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أشارت النتائج إلى زيادة الوعي البيئي لدى الموظفين بنسبة تصل إلى 80% بعد تطبيق برامج التوظيف الأخضر والتدريب البيئي، وتحسين الأداء المؤسسي المرتبط بالاستدامة، وتعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم، وتقليل التحديات والمعوقات، وتحقيق فوائد تنافسية للمؤسسات.

دراسة (لزهارى، 2024)

تناولت هذه الدراسة تجربة شركة Patagonia في تحقيق التوازن بين الاستدامة واستراتيجيات إدارة التكلفة، حيث هدفت إلى تحليل جهود الشركة في الحفاظ على البيئة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية مع ضمان استدامة عملياتها التشغيلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى تحليل تقارير دولية ومصادر علمية متعلقة بممارسات Patagonia في مجال الاستدامة.

أظهرت النتائج أن الشركة نجحت في دمج الاستدامة ضمن نموذج أعمالها من خلال تبني ممارسات بيئية مسؤولة، مثل استخدام المواد المعاد تدويرها، وتشجيع إعادة استخدام المنتجات، والاستثمار في ظروف عمل عادلة، كما ساهمت هذه الاستراتيجيات في تعزيز سمعة الشركة وزيادة ولاء العملاء، مما مكّنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دون التضحية بالجوانب المالية والإدارية.

دراسة (هرموزي وامحمد، 2024)

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الذكاء الاصطناعي والاستراتيجيات المستخدمة لتحسين الكفاءة واتخاذ قرارات أفضل في إيجاد حلول للمشكلات المعقدة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى تحسين القرارات السياسية لتحقيق التنمية المستدامة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة، مع التركيز على تجربة الإمارات العربية المتحدة كحالة دراسية، استخدمت الدراسة تحليل الوثائق والتقارير الرسمية، إلى جانب البيانات المنشورة حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي، شملت العينة بيانات وإحصائيات رسمية من مؤسسات حكومية وتقارير دولية حول تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.

أظهرت النتائج أن الإمارات العربية المتحدة تتبنى استراتيجيات رائدة في الذكاء الاصطناعي، مثل استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي 2031، بهدف تعزيز الابتكار وتطبيق التكنولوجيا في مختلف القطاعات، كما تسهم هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2071، من خلال تحسين كفاءة الموارد، وتعزيز الاستدامة البيئية، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأكدت الدراسة أن الإمارات أصبحت أول دولة في العالم تستثمر بشكل استراتيجي في الذكاء الاصطناعي، مما جعلها نموذجاً رائداً في هذا المجال.

دراسة (بن الطيب وبورغدة، 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التوجه نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاع الأعمال كمنهج نحو نتائج (2030)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الجوانب النظرية التي تؤكد على أن التطور الذي شهدته منظمات الأعمال في عالم تسوده موجة من التغيرات، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على تحليل المعلومات والبيانات المستوفاة من الكتب والمجلات والمواقع الإلكترونية والجرائد.

أظهرت النتائج أن الاستدامة المؤسسية في منظمات الأعمال تعتبر كمدخل هام لتطوير أداء هذه المنظمات المتنوعة وأنها من أهم الأساليب التي تساهم في تحقيق النتائج المستهدفة للاستدامة لسنة (2030) في ظل التغير التكنولوجي المتسارع، وأن السعي وراء الاستدامة المؤسسية في مجموعة (Ajinomoto) هو رحلة ستستمر إلى الأبد وأن عام (2030) هو مجرد نقطة عبور فقط، ويعتبر نموذج مجموعة أجنموتو (Ajinomoto) في تحقيق الاستدامة المؤسسية من النماذج التي يجب الاقتداء بها وهذا راجع لتفانيها والتزامها العميق في قضايا الاستدامة المؤسسية، ودعمها المستمر في تأييد ودفع جدول أعمال الاستدامة بشكل أوسع في دول العالم.

دراسة (شلبى، 2022)

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر على تحقيق التميز المؤسسي في مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (120) استبانة وتم استرجاع (105) استبانة من المسؤولين بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الإجابات وصل العدد إلى (98) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (94%).

اتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية والتسويق الأخضر بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة، إضافة إلى وجود علاقة بين الاستدامة المؤسسية والتميز المؤسسي، إلى

جانب وجود علاقة بين التسويق الأخضر والتميز المؤسسي وبين الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر والتميز المؤسسي.

دراسة (أبو حصيرة، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية من وجهة نظر الإداريين في المنظمات العاملة لدى شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها من عينة الدراسة والتي بلغت (69) مؤسسة وفقاً للمستوى الإداري (مدير تنفيذ، مدير برامج، مدير مشاريع) باستخدام أسلوب المسح والحصص الشامل وتم استرداد (62) مفردة بنسبة (90%) ، كما تم إجراء مقابلات من قبل الباحثة متمثلة في (7) مقابلات بواقع (1) مقابلة مع المدير التنفيذي لشبكة المنظمات الأهلية (PNGO) بالإضافة الى (6) مقابلات مع منسقي قطاعات (الصحة، التأهيل، الشباب، التعليم، المرأة، الزراعة).

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية، وأن درجة تحقيق الاستدامة المؤسسية جاءت بدرجة كبيرة، تبين أن 51% من التغيير في فاعلية اتخاذ القرارات عند تحقيق الاستدامة المؤسسية لدى قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية يرجع إلى تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الاستدامة المؤسسية، وكان الأثر الأبرز لمتغير "تطوير خطة الطوارئ" في تحقيق الاستدامة المؤسسية، بينما تبين عدم وجود تأثير لباقي المتغيرات، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخبرة، وبالمقابل وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا والمسمى الوظيفي لصالح الذين مساهموا الوظيفي مدير مشاريع.

دراسة (Rasche, et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى استكشاف مفهوم الاستدامة المؤسسية وأهميتها في عالم الأعمال المعاصر، مع التركيز على كيفية تأثير التغيرات في العلاقة بين الأعمال والطبيعة والمجتمع على

ظهور هذا المفهوم، تعتمد الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل الإطار النظري للاستدامة المؤسسية، مع تقديم تعريفات واضحة لكل من الاستدامة المؤسسية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأخلاقيات الأعمال، كما تناقش الدراسة الأطر المختلفة التي تساعد في تنظيم قضايا الاستدامة، مثل إطار (البيئة، المجتمع، والحوكمة) وأهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة أربعة دوافع رئيسة تدفع الشركات إلى تبني الاستدامة المؤسسية، وهي: الدافع الأدائي (الربحية)، الدافع الأخلاقي (فعل الصواب)، الدافع المؤسسي (ضغوط المنافسين)، والدافع السياسي (تقديم السلع العامة).

تشير النتائج إلى أن الاستدامة المؤسسية أصبحت ضرورة في ظل التحديات البيئية والاجتماعية المتزايدة، وأن الشركات تؤدي دوراً محورياً في تحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما توفر رؤى قيمة للمديرين وصناع القرار حول كيفية تعزيز الاستدامة في مؤسساتهم.

دراسة (Tarquinio and Xhindole , 2022)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أسباب انخراط الشركات طوعاً في عملية إعداد تقارير الاستدامة، وكيفية ترسيخ هذه العملية كممارسة مؤسسية، وتأثير ذلك على الشركة، تم إجراء البحث باستخدام منهج البحث الإجمالي من خلال دراسة حالة لشركة Deco S.p.A العاملة في قطاع إدارة النفايات في إيطاليا، شملت أدوات البحث المقابلات شبه المنظمة مع المدراء والمشرفين، والملاحظات المباشرة لاجتماعات الشركة، وتحليل الوثائق والتقارير السنوية، بالإضافة إلى استبيانات للمساهمين الداخليين والخارجيين.

أظهرت النتائج أن تبني تقارير الاستدامة أسهم في تحسين مناخ الشركة، وتعزيز الشفافية مع المساهمين، ودمج ممارسات الاستدامة في العمليات اليومية، مما ساعد في تحسين كفاءة التشغيل واتخاذ القرارات، كما ساهمت التقارير في بناء صورة مؤسسية أكثر مسؤولية، مما منح الشركة ميزة تنافسية، ودفعها إلى تشكيل فريق خاص بالاستدامة وتعيين مدير مسؤول عن إعداد التقارير، كما أكدت على الدور المهم الذي تؤديه الجامعات في دعم الشركات من خلال توفير المعرفة الأكاديمية اللازمة لإدارة التقارير البيئية والاجتماعية.

دراسة (Di Nauta, et al., 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم درجة تبني مبادئ الاستدامة وأهداف التنمية المستدامة في الجامعات الإيطالية، مع التركيز على كيفية ترجمة هذه المبادئ في الخطط الاستراتيجية والتقارير

الخاصة بالاستدامة الصادرة عن الجامعات، تم اختيار عينة من الجامعات الإيطالية التي تظهر في تصنيفات الأداء البيئي، وتم تحليل الخطط الاستراتيجية والتقارير الخاصة بالاستدامة المتاحة على مواقعها الإلكترونية، استخدمت الدراسة منهجية البحث الاستكشافي وتحليل المحتوى لتقييم النصوص بناءً على أربعة أعمدة رئيسية: التعليم والتعلم، البحث، العمليات والحوكمة، والقيادة الخارجية.

أظهرت النتائج أن مبادئ الاستدامة قد تم تبنيها بشكل كبير في النظام الجامعي الإيطالي، خاصة في مجال العمليات والحوكمة (36% من المقاطع المشفرة في التقارير و32% في الخطط الاستراتيجية)، كما أظهرت الدراسة وعياً كبيراً من الجامعات بدورها الرئيس في نشر أهداف التنمية المستدامة على المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، كما توفر الدراسة رؤية قيمة حول كيفية تعزيز الجامعات لالتزامها بالاستدامة وتأثيرها على المجتمع.

المحور الثالث: العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية

تؤكد الدراسات على وجود علاقة وثيقة بين المرونة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية، حيث تسهم المرونة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من تحقيق الاستدامة من خلال عدة آليات: **التكيف مع الأزمات:** تساعد المرونة الاستراتيجية المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والاقتصادية، مما يعزز قدرتها على الحفاظ على استمرارية العمليات وتحقيق الاستدامة الاقتصادية (Judijanto, 2025).

تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال المرونة التشغيلية، تستطيع المؤسسات تقليل الفاقد وتحسين استخدام الموارد، مما يدعم الاستدامة البيئية والاقتصادية (El alem , 2022). **تعزيز الابتكار:** تمكن المرونة التنافسية المؤسسات من تطوير خدمات ومنتجات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق، مما يساهم في تحقيق الاستدامة الاجتماعية من خلال تلبية احتياجات العملاء (Rabal, 2024).

إدارة الموارد المالية: تدعم المرونة المالية المؤسسات في مواجهة التحديات المالية، مما يضمن استمرارية الاستثمار في المبادرات المستدامة (Chen, 2025).

إضافة إلى ذلك، تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات مرنة تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للاستدامة، مما يعزز من قدرتها التنافسية واستمراريتها في بيئات الأعمال المتقلبة (Salomon, 2012 & Barnett). وفي سياق المؤسسات الخدمية، مثل شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، تكمن أهمية هذه العلاقة في

قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية مثل شح الموارد والأزمات السياسية، مع ضمان تقديم خدمات مستدامة تلبي احتياجات المجتمع (Keller, 2016 & Kotler).

التعقيب العام على الدراسات السابقة

أولاً: الاستفادة من الدراسات السابقة

- قدمت الدراسات السابقة إطاراً نظرياً قوياً حول مفهوم المرونة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة مثل المرونة السوقية والانتاجية والبشرية، مما يسهم في فهم أفضل لكيفية تطبيق هذه المفاهيم في البحث الحالي.
- أظهرت الدراسات السابقة أن المرونة الاستراتيجية ترتبط إيجابياً بالأداء التنظيمي والتميز المؤسسي، مما يعزز أهمية دراسة هذا المفهوم في سياقات مختلفة.
- قدمت الدراسات السابقة نماذج عملية حول كيفية تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء، والتسويق الأخضر، وتخطيط السيناريوهات الاستراتيجية، مما يوفر إطاراً مرجعياً للبحث الحالي.
- أظهرت الدراسات السابقة أن الاستدامة المؤسسية تعزز الأداء التنظيمي والتنافسية، مما يدعم أهمية دراسة هذا المفهوم في البحث الحالي.

ثانياً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والبحث الحالي

- كل من الدراسات السابقة والبحث الحالي يهتمان بتحسين الأداء التنظيمي من خلال مفاهيم مثل المرونة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية.
- العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتوافق مع المنهجية التي تم استخدامها في البحث الحالي.
- كل من الدراسات السابقة والبحث الحالي يؤكدان على أهمية التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية لتحقيق النجاح المؤسسي.

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

- معظم الدراسات السابقة ركزت على سياقات جغرافية محددة مثل اليمن، العراق، فلسطين، ونيجيريا، إيطاليا بينما يركز البحث الحالي على سياق مختلف (عزة- فلسطين).

– الدراسات السابقة تناولت قطاعات مختلفة مثل الصناعة، التعليم، والصحة، بينما قد يركز البحث الحالي على قطاع الشركات الخدمية وهو سياق مختلف.

رابعاً: الفجوة البحثية التي يعالجها البحث الحالي

- على الرغم من وجود دراسات حول المرونة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية بشكل منفصل، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث في كيفية تكامل هذين المفهومين لتحسين الأداء التنظيمي.
- البحث الحالي يعالج فجوة في الأدبيات من خلال دراسة هذه المفاهيم في سياق جغرافي أو قطاعي جديد لم يتم استكشافه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي والذي يحاول تقييم أثر المرونة الاستراتيجية على تعزيز الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (222) مبحوثاً في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وبلغ حجم العينة (140) مبحوثاً، حيث تم تحديد هذا الحجم بالاعتماد على نموذج كريجي ومورجان (1970).

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، حيث تألفت من قسمين: القسم الأول تضمن البيانات الشخصية للمشاركين، بينما اشتمل القسم الثاني على محورين رئيسيين. المحور الأول تناول "المرونة الاستراتيجية" وتكون من 20 فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي: "المرونة الهيكلية" (5 فقرات)، و"المرونة التشغيلية" (5 فقرات)، و"المرونة التنافسية" (5 فقرات)، و"المرونة المالية" (5 فقرات). تم قياس هذه الأبعاد باستخدام مقياس (Kafetzopoulos et al., 2023) المطور لقياس المرونة الاستراتيجية في المؤسسات، والذي يركز على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات من خلال الهيكلية التنظيمية، والكفاءة

التشغيلية، والميزة التنافسية، والاستقرار المالي. أما المحور الثاني فتناول "الاستدامة المؤسسية" وتكون من 15 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي: "الاستدامة الاقتصادية" (5 فقرات)، و"الاستدامة البيئية" (5 فقرات)، و"الاستدامة الاجتماعية" (5 فقرات). تم قياس هذه الأبعاد باستخدام مقياس (Hassan & AbuShaban, 2023) المصمم خصيصاً لقياس الاستدامة المؤسسية في شركات الكهرباء بمناطق النزاع، والذي يركز على استدامة الأداء الاقتصادي، وتقليل التأثير البيئي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام طريقتين:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المكونة من (9) متخصصين في المجال الإداري، حيث أخذ الباحث بأرائهم وملاحظاتهم وقام بإجراء التعديلات اللازمة من حذف وتعديل. وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق بين المحكمين بلغت (80%)، ليتم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية بعد هذه التعديلات.

الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط لبيرسون لتحديد درجة الاتساق الداخلي، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط دال إحصائياً بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية، مما يشير إلى اتساق داخلي قوي. وبلغ معامل الاتساق الداخلي لمحور "المرونة الاستراتيجية" (0.837)، بينما بلغ لمحور "الاستدامة المؤسسية" (0.752).

ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته (0.935)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهو ما يؤكد صلاحيتها وقابليتها للتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات، شملت: الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص العينة، واختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات أدوات الدراسة، كما تم استخدام

معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقات بين المتغيرات، واختبار T لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات المجموعات، بالإضافة إلى ذلك، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأخيراً الانحدار الخطي المتعدد لتحليل تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المقاييس المستخدمة في قياس متغيري البحث وأسباب اختيارها

اعتمد الباحث على استبانة مبنية وفقاً للأدبيات والدراسات السابقة، شملت محورين: المرونة الاستراتيجية (بأبعادها: الهيكلية، التشغيلية، التنافسية، والمالية)، والاستدامة المؤسسية (بأبعادها: الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية). تم اختيار هذه المقاييس لدقتها في تمثيل المفاهيم النظرية، وشمولها لكافة الجوانب المطلوبة، واعتمادها في بحوث سابقة. كما تم التحقق من صدق الأداة عبر التحكيم العلمي والاتساق الداخلي، وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (0.935)، مما يؤكد موثوقيتها العالية.

نتائج الدراسة:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول للبحث ومناقشته:

- ما مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب المرونة الاستراتيجية وفقاً للدرجة على كافة أبعاده مجتمعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (1): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لأبعاد المرونة الاستراتيجية وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
1.	البُعد الأول: المرونة الهيكلية	3.00	0.376	0.60	متوسطة	1
2.	البُعد الثاني: المرونة التشغيلية	2.98	0.383	0.60	متوسطة	2
3.	البُعد الثالث: المرونة التنافسية	2.97	0.362	0.59	متوسطة	4
4.	البُعد الرابع: المرونة المالية	2.96	0.338	0.59	متوسطة	3
-	المرونة الاستراتيجية	2.98	0.184	0.60	متوسطة	-

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع أبعاد المرونة الاستراتيجية تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.97-3.00) حيث سجلت درجة متوسطة، وقد جاء بُعد " المرونة الهيكلية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (60%) بدرجة متوسطة، يليه بُعد " المرونة التشغيلية" في المرتبة

الثانية بوزن نسبي (60%) بدرجة متوسطة، ثم " المرونة المالية" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (59%) بدرجة متوسطة، وتلاه في المرتبة الرابعة بُعد " المرونة التنافسية" بوزن نسبي (59%) بدرجة متوسطة.

ويلاحظ أن المتوسط الكلي للمرونة الاستراتيجية بلغ (2.98) بوزن نسبي (60%)، وهذا يشير إلى أن محور المرونة الاستراتيجية جاء متوسطاً. إن الظروف الحالية التي تمر بها المؤسسات تتطلب درجة من التكيف والمرونة للتعامل مع التحديات والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة، كذلك، يمكن أن يكون العامل البشري وتقنيات إدارة التغيير لها تأثير على مستوى المرونة، بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المؤثرة في بيئة العمل لها دور في كيفية تقييم الأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية.

بشكل عام، ينبغي على الشركة أن تولي اهتماماً أكبر لتعزيز أبعاد المرونة الاستراتيجية، حيث أنها تؤدي دوراً حيوياً في ضمان القدرة على البقاء والنمو في الأسواق المتغيرة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو حصيرة (2020)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة). كما أن النتائج تتوافق مع دراسة (Osita-Ejikeme and Amah, 2022) التي أكدت أن المرونة الاستراتيجية تعزز المرونة المؤسسية، ما يدعم فكرة أن تبني استراتيجيات مرنة يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات. علاوة على ذلك، تتوافق النتائج مع دراسة (Kafetzopoulos et al, 2023) التي وجدت أن المرونة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الأعمال وتعزيز المرونة الإستراتيجية.

اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العبسي وآخرون (2024)، أبو العوف (2023)، ومنصور (2023)، حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن مستوى المرونة الاستراتيجية كان مرتفعاً، بينما أظهرت الدراسة الحالية أن مستوى المرونة الاستراتيجية متوسطاً. كما أن النتائج اختلفت مع دراسة (Awais et al, 2023) التي أكدت وجود تأثير قوي للمرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي عبر الابتكار، في حين وجدت الدراسة الحالية أن المرونة الاستراتيجية تفسر 45% فقط من التغير في الاستدامة المؤسسية، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على الاستدامة المؤسسية لم يتم تضمينها في التحليل.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى مجموعة من العوامل الموضوعية التي تؤثر على بيئة عمل شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. أولاً: تواجه الشركة تحديات استثنائية ناجمة عن الحصار

المستمر والعمليات العسكرية، مما يجعل تطبيق استراتيجيات مرنة عملية معقدة بسبب القيود المفروضة على الموارد والبنية التحتية. ثانياً: تشير النتائج إلى أن الشركة تعتمد على استراتيجيات استجابة للأزمات أكثر من استراتيجيات استباقية، وهو ما يفسر المستويات المتوسطة لأبعاد المرونة الاستراتيجية. ثالثاً: يُحتمل أن يكون للعامل البشري دوراً محورياً في تحديد مستوى المرونة، حيث قد يؤثر ضعف التدريب والتأهيل الإداري في قدرة العاملين على تبني ممارسات مرنة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، فإن العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل بيئة العمل داخل الشركة، مما يحد من إمكانيات تحقيق مستوى مرتفع من المرونة الاستراتيجية. بناءً على ذلك، يوصي الباحث بأهمية تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر، واعتماد استراتيجيات مرنة تتماشى مع الظروف المحلية لتحقيق مستوى أعلى من الاستدامة المؤسسية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للبحث ومناقشته:

- ما مستوى تعزيز الاستدامة المؤسسية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الاستدامة المؤسسية وفقاً للدرجة على كافة أبعاده مجتمعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لأبعاد الاستدامة المؤسسية وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
1.	البُعد الأول: الاستدامة الاقتصادية	3.06	0.392	0.61	متوسطة	1
2.	البُعد الثاني: الاستدامة البيئية	3.00	0.414	0.60	متوسطة	2
3.	البُعد الثالث: الاستدامة الاجتماعية	2.91	0.392	0.58	متوسطة	3
	الاستدامة المؤسسية	2.98	0.236	0.60	متوسطة	-

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع أبعاد الاستدامة المؤسسية تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.91-3.06) حيث سجلت درجة متوسطة، وقد جاء بُعد " الاستدامة الاقتصادية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (74%) بدرجة متوسطة، يليه بُعد " الاستدامة البيئية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (70%) بدرجة متوسطة، ثم " الاستدامة الاجتماعية " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (69%) بدرجة متوسطة.

ويلاحظ أن المتوسط الكلي للاستدامة المؤسسية بلغ (3.50) بوزن نسبي (70%)، وهذا يشير إلى أن محور الاستدامة المؤسسية جاء متوسطاً. إن الشركة تعمل في بيئة تتطلب تحقيق الحد الأدنى من الاستدامة في جميع الأبعاد دون التركيز بعد دون الآخر، كما أن هناك قيود مثل الموارد المحدودة، أو ضعف الرؤية الاستراتيجية لقيادة التغيير نحو مستويات أعلى من الاستدامة. هذا الأمر يشير إلى مرحلة انتقالية تمر بها الشركة، حيث تسعى لتحسين أدائها تدريجياً دون تغييرات جذرية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة بن الطيب وبورغدة (2023)، التي أشارت إلى أن الاستدامة المؤسسية تعتمد على مزيج متوازن من الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، حيث أظهرت نتائجها أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الاستدامة بشكل تدريجي دون التركيز على بُعد واحد على حساب الآخر. كما تتفق الدراسة مع نتائج (Rasche et al 2023)، التي أكدت أن تحقيق الاستدامة المؤسسية يتطلب توازناً بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، وهو ما يتوافق مع النتائج الحالية التي أشارت إلى مستوى متوسط من الاستدامة المؤسسية في الشركة محل الدراسة.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو حصيرة (2020) التي أظهرت أن مستوى الاستدامة المؤسسية كان مرتفعاً، وأرجعت ذلك إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال واتباع سياسات مستدامة تعزز من استقرار المؤسسة. كما تختلف النتائج مع دراسة (Di Nauta et al 2020)، التي أشارت إلى أن الجامعات الإيطالية تمكنت من دمج مبادئ الاستدامة في خططها الاستراتيجية، ما أدى إلى تحقيق مستوى عالٍ من الاستدامة المؤسسية، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الشركة لا تزال في مرحلة انتقالية نحو تعزيز الاستدامة المؤسسية.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى عدة عوامل موضوعية تتعلق بطبيعة عمل شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، حيث تواجه الشركة تحديات هيكلية ومالية ناجمة عن الحصار المستمر والعمليات العسكرية التي تؤثر على قدرتها في تحقيق استدامة مؤسسية متكاملة. ويظهر ذلك جلياً في محدودية الموارد المتاحة، مما يجعل الشركة تسعى لتحقيق الحد الأدنى من الاستدامة في الأبعاد المختلفة بدلاً من التركيز على تحقيق مستويات عالية في بُعد معين.

بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب رؤية استراتيجية شاملة لقيادة التغيير نحو مستويات أعلى من الاستدامة، وتقيد الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة والاستثمارات المستدامة، يشكلان عقبات رئيسية أمام تحقيق الاستدامة المؤسسية. يضاف إلى ذلك أن بيئة العمل في الشركة تتطلب حلولاً

قصيرة المدى للتعامل مع التحديات الفورية مثل نقص الوقود وانقطاع التيار الكهربائي المتكرر، مما يحد من إمكانية وضع استراتيجيات طويلة الأمد تعزز الاستدامة بشكل مستدام.

كما أن الاستدامة المؤسسية لا تتوقف فقط على العوامل الداخلية، بل تتأثر بشكل كبير بالسياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي المحيط، وهو ما ينعكس في المستوى المتوسط الذي أظهرته نتائج الدراسة الحالية. وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن تحقيق مستويات أعلى من الاستدامة المؤسسية في الشركة يتطلب استراتيجيات أكثر شمولية تدعم الاستثمار في الطاقة المتجددة، وتعزيز الشراكات مع الجهات الداعمة، وتطبيق سياسات أكثر فاعلية في مجال الاستدامة البيئية والاجتماعية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث للبحث ومناقشته:

- هل يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية على الاستدامة المؤسسية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المرونة الهيكلية - المرونة التشغيلية - المرونة التنافسية - المرونة المالية) على الاستدامة المؤسسية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات

تم استخدام مصفوفة ارتباط بيرسون لاستكشاف العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وأظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط عالية، بناءً على تأكيد وجود هذه العلاقات، حيث تم اتباع أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً على الاستدامة المؤسسية، مما سيمكننا من اختبار صحة الفرضية من خلال الخطوات التالية:

جدول (5): تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على الاستدامة المؤسسية

R^2_{Adj}	R	F. test		T. test		المعاملات المقدرة (β_i)	أبعاد المتغير المستقل
		Sig	القيمة	Sig	القيمة		
0.453	0.685	0.000	29.834	0.525	0.637	0.172	الثابت
				0.000	6.734	0.299	المرونة الهيكلية
				0.000	6.223	0.269	المرونة التشغيلية
				0.000	4.768	0.219	المرونة التنافسية
				0.047	3.229	0.159	المرونة المالية

يتضح من أن قيمة معامل التحديد المعدل = 45%، وهذا يعني أن 45% من التغير في الاستدامة المؤسسية تم تفسيرها من خلال أبعاد المرونة الاستراتيجية " المرونة الهيكلية - المرونة التشغيلية - المرونة التنافسية - المرونة المالية"، وأن النسبة المتبقية (55%) قد ترجع لعوامل أخرى تؤثر في الاستدامة المؤسسية لم يتضمنها النموذج، كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار (F. test) تساوي (0.000) مما يعني صلاحية النموذج للتنبؤ.

كما تبين أن المتغيرات المؤثرة في المتغير التابع هي "المرونة الهيكلية - المرونة التشغيلية - المرونة التنافسية - المرونة المالية" على الترتيب بناء على القيمة المطلقة لاختبار (T. test). وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية بأنه يوجد أثر لأبعاد المرونة الاستراتيجية " المرونة الهيكلية - المرونة التشغيلية - المرونة التنافسية - المرونة المالية " على الإستدامة المؤسسية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تظهر النتيجة أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تُعد عاملاً حاسماً لضمان استمرارية العمل وتحقيق الاستدامة، وخاصة أن الشركة تواجه تحديات مستمرة (تدمير البنية التحتية، نقص الوقود، ضغوط مالية) جراء الحصار الصهيوني والحروب المتتالية، وبخاصة حرب 2023-2025، التي أدت إلى تفاقم الوضع عبر تدمير نحو 70% من شبكات الكهرباء و90% من المستودعات، مما جعل المرونة ضرورة حتمية وليست خياراً.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Awais et al (2023). التي وجدت أن المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي وتعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة. كما تتوافق النتائج مع دراسة (Osita-Ejikeme and Amah (2022 التي أكدت أن المرونة التشغيلية والتنافسية تسهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة المؤسسية، حيث تمكن المؤسسات من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والاقتصادية. إضافة إلى ذلك، تتماشى الدراسة مع دراسة (Kafetzopoulos et al(2023). التي أشارت إلى أن المرونة التنظيمية والاستراتيجية تؤدي إلى تحسين أداء الأعمال وتحقيق استدامة مؤسسية أكبر.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Rabal, 2024) التي ركزت على أن الاستدامة المؤسسية تعتمد بشكل أساسي على التنافسية السوقية والاستراتيجيات التنافسية طويلة الأمد، دون الإشارة إلى دور المرونة التشغيلية أو المالية كعوامل رئيسية. كما تتعارض مع دراسة (UNCTAD, 2024) التي اعتبرت أن العوامل البيئية والضغط الخارجية تلعب دوراً أكبر في

تحقيق الاستدامة المؤسسية مقارنة بالمرونة الداخلية، وهو ما يخالف نتائج هذه الدراسة التي أثبتت أن المرونة الاستراتيجية الداخلية تلعب دوراً جوهرياً في دعم الاستدامة المؤسسية في بيئة مليئة بالتحديات مثل قطاع غزة.

أولاً: تأثير المرونة الهيكلية

تساهم المرونة الهيكلية في تمكين الشركة من إعادة تشكيل هياكلها التنظيمية بسرعة استجابة للآزمات، وهو أمر ضروري في ظل التدمير المتكرر للبنية التحتية. نظراً لأن شركة توزيع الكهرباء تواجه قيوداً مستمرة في مواردها التشغيلية، فإن المرونة الهيكلية تمكنها من إعادة توجيه عملياتها وتعديل خططها التشغيلية وفقاً للمتغيرات البيئية المحيطة.

ثانياً: تأثير المرونة التشغيلية

تشير نتائج الدراسة إلى أن المرونة التشغيلية تؤدي دوراً كبيراً في تحسين استدامة الشركة، حيث تتيح تعديل العمليات والإجراءات التشغيلية وفقاً للموارد المتاحة. في سياق قطاع غزة، حيث يعاني قطاع الكهرباء من نقص حاد في الوقود ومعدات الصيانة، فإن القدرة على التكيف مع هذه الظروف الطارئة من خلال المرونة التشغيلية هو العامل الأساسي لاستمرارية تقديم الخدمة للمواطنين.

ثالثاً: تأثير المرونة التنافسية

أظهرت النتائج أن المرونة التنافسية لها دور جوهري في الاستدامة المؤسسية، حيث تساعد الشركة على تعديل استراتيجياتها وفقاً للوضع الاقتصادي والسياسي غير المستقر. في ظل الحصار ونقص التمويل، فإن القدرة على تغيير أولويات الإنفاق، وإعادة توزيع الموارد، والتكيف مع التغيرات الخارجية يمنح الشركة فرصة أكبر للاستمرار في السوق بالرغم من التحديات.

رابعاً: تأثير المرونة المالية

على الرغم من أن المرونة المالية جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير، إلا أنها لا تقل أهمية عن باقي الأبعاد، حيث تلعب دوراً في إدارة التدفقات المالية بكفاءة لضمان استمرارية العمليات التشغيلية في ظل القيود المالية المفروضة على الشركة. نظراً لشح الموارد والدعم المالي، فإن المرونة المالية تسمح للشركة بإعادة هيكلة نفقاتها، والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة، وضمان توفير الحد الأدنى من الخدمات رغم الآزمات.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية لم تعد خياراً للشركة، بل أصبحت عنصراً أساسياً لبقائها واستمراريتها في بيئة عمل مليئة بالتحديات مثل قطاع غزة. لذلك، يجب على الشركة تعزيز استراتيجيات المرونة في جميع أبعادها من خلال تطوير خطط استباقية للأزمات، وتعزيز قدراتها التشغيلية والمالية، والاستفادة من المرونة التنافسية لضمان استمراريتها وبقائها في السوق وتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية وسط الأزمات المتلاحقة.

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع للبحث ومناقشته:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الاستدامة المؤسسية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس"

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين" والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (3): نتائج اختبار "T" - للعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار T	الجنس			الاستدامة المؤسسية
		أنثى	ذكر		
0.255	-1.144	45	95	التكرار	
		3.03	2.97	المتوسطات	
		0.249	0.269	الانحراف المعياري	

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "T" - للعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات استجابات المبحوثين نحو الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تُقيّم بناءً على عوامل موضوعية (مثل الأداء المؤسسي والتحديات الخارجية) أكثر من كونها متأثرة بالخصائص الشخصية مثل الجنس، كما أن الذكور والإناث في شركة توزيع الكهرباء يمتلكون مستويات متشابهة من الوعي بمفاهيم الاستدامة المؤسسية (الاقتصادية، البيئية،

والاجتماعية)، نتيجة تعرضهم لنفس السياسات التدريبية أو البيئة العملية داخل الشركة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو حصيرة (2020) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين تجاه الاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير الجنس. وأرجعت الدراسة ذلك إلى أن العوامل الموضوعية مثل التحديات المؤسسية، وبيئة العمل، والاستراتيجيات التنظيمية لها التأثير الأكبر في تحديد مستوى الاستدامة المؤسسية، بغض النظر عن الجنس. كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Rasche et al (2023) التي وجدت أن تطبيق الاستدامة المؤسسية يعتمد على التوجهات الاستراتيجية والسياسات التنظيمية أكثر من كونه مرتبطاً بالخصائص الديموغرافية مثل الجنس.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة سيد (2024) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين تجاه الاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير الجنس، حيث أظهرت أن الإناث في المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات الاستدامة أكثر إدراكاً لأهميتها، خاصة في الجوانب البيئية والاجتماعية. كما تتعارض مع نتائج دراسة (Di Nauta et al (2020 التي بينت أن الذكور يميلون إلى التركيز على البعد الاقتصادي للاستدامة أكثر من الإناث، مما أدى إلى وجود اختلافات في استجاباتهم نحو الاستدامة المؤسسية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدة عوامل مؤسسية وبيئية تؤثر على إدراك العاملين لمفهوم الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. أولاً، يعمل كل من الذكور والإناث ضمن نفس البيئة المؤسسية التي تفرض تحديات مشتركة، مثل نقص الموارد، والأزمات المتكررة، وضعف التمويل، مما يجعل تقييم الاستدامة المؤسسية يرتبط بعوامل تشغيلية وإدارية أكثر من ارتباطه بالفروق الديموغرافية.

ثانياً، تعتمد الشركة على سياسات تدريبية موحدة لجميع الموظفين، مما يؤدي إلى تساوي مستويات الوعي بمفاهيم الاستدامة بين الجنسين، ف سواء كان العامل ذكراً أو أنثى، فإنه يواجه نفس العقبات، مثل تحديات إدارة الطاقة، وضغوط تحسين الخدمات في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية المعقدة، مما يؤدي إلى تقارب وجهات النظر حول الاستدامة المؤسسية.

ثالثاً، قد يكون لثقافة المؤسسة دور في تقليل تأثير الفروقات بين الجنسين في تقييم الاستدامة، حيث تركز الشركة على الأداء المؤسسي بشكل أكثر من الاهتمام بالفروق الشخصية بين العاملين. كما أن بيئة العمل تتطلب العمل الجماعي والتعاون بين الجنسين في مواجهة التحديات، مما يقلل من إمكانية ظهور فروقات جوهرية في استجاباتهم تجاه الاستدامة.

وأخيراً، يعتقد الباحث أن هذه النتائج تؤكد أن الاستدامة المؤسسية ليست قضية فردية تعتمد على الخصائص الشخصية، وإنما هي نتيجة لعوامل تنظيمية، واستراتيجيات إدارية، وظروف بيئية مشتركة تؤثر على المؤسسة ككل. لذا، من الضروري أن تستمر الشركة في تعزيز الممارسات المستدامة من خلال تطوير سياسات واضحة، وتحفيز الموظفين، بغض النظر عن الجنس، لتحقيق استدامة مؤسسية أكثر كفاءة.

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات استجابات المبحوثين تجاه الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)

جدول (4): نتائج اختبار "تحليل التباين" – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة اختبار F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
.069	1.428	1.550	57	88.360	بين المجموعات	العمر
		1.086	82	89.033	داخل المجموعات	
			139	177.393	المجموع	
.786	.820	1.071	57	61.040	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		1.306	82	107.131	داخل المجموعات	
			139	168.171	المجموع	
.579	.949	.473	57	26.971	بين المجموعات	سنوات الخدمة
		.499	82	40.879	داخل المجموعات	
			139	67.850	المجموع	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق التالي:

– عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية نحو الاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير **العمر**، حيث أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.069$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عاملي شركة توزيع الكهرباء، بغض النظر عن أعمارهم، يمتلكون خبرات وتجارب عملية متشابهة نتيجة العمل في بيئة واحدة تواجه نفس التحديات (مثل انقطاع التيار، ضعف البنية التحتية، أو نقص الموارد).
واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حصيرة، 2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر.

– عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية نحو الاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير **المستوى التعليمي**، حيث أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.786$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك أن مفاهيم الاستدامة المؤسسية (الاقتصادية، البيئية،

والاجتماعية) في شركة توزيع الكهرباء مرتبطة أكثر بالخبرة العملية والتطبيق اليومي بدلاً من المستوى التعليمي النظري، وبالتالي، فإن العاملين من مستويات تعليمية مختلفة يرون الاستدامة من منظور عملي متقارب.

- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية نحو الاستدامة المؤسسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.579$) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقديرات الاستدامة المؤسسية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تتأثر بشكل أساسي بالظروف العملية المشتركة والبيئة المؤسسية التي يعيشها العاملين، وليس بمدة سنوات الخدمة كعامل متميز، وأن عاملي شركة توزيع الكهرباء يواجهون نفس الظروف الصعبة مثل انقطاع التيار الكهربائي، الأضرار في البنية التحتية، والضغط المالي.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Tarquinio and Xhindole 2022) التي أكدت أن العوامل التنظيمية والهيكلية للمؤسسة تلعب دوراً أكثر أهمية في تشكيل توجهات الاستدامة مقارنة بالفروق الديموغرافية بين العاملين، حيث لم تجد الدراسة فروقاً دالة إحصائية بناءً على العمر أو المستوى التعليمي، بل وجدت أن بيئة العمل المشتركة والسياسات المؤسسية هي المحدد الأساسي لمدى تحقيق الاستدامة. كما تتماشى هذه النتائج مع دراسة (Elkington 1997) التي أوضحت أن الاستدامة المؤسسية تعتمد على نهج استراتيجي طويل الأمد يشمل جميع الموظفين بغض النظر عن اختلافاتهم الفردية.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Freeman et al 2010) التي وجدت أن الأفراد ذوي التعليم العالي يكونون أكثر وعياً بمبادئ الاستدامة، مما يؤدي إلى فروق ذات دلالة إحصائية في تصوراتهم حول الاستدامة المؤسسية. كما تعارضت النتائج مع تقرير (UNCTAD, 2024) التي أشارت إلى أن الموظفين الأكبر سناً يمتلكون خبرة مهنية أوسع تساعد على تقييم الاستدامة المؤسسية من منظور أكثر شمولية مقارنة بالموظفين الأصغر سناً، مما أدى إلى وجود فروق بين الفئات العمرية في إدراكهم لأهمية الاستدامة.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن بيئة العمل في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة تفرض تحديات موحدة على جميع العاملين بغض النظر عن أعمارهم، مستوياتهم التعليمية، أو سنوات خبرتهم. في بيئة تنسم بالتقلبات المستمرة مثل الحصار ونقص الموارد وانقطاع التيار الكهربائي

تصبح الاستدامة المؤسسية ضرورة تشغيلية بدلاً من أن تكون مجرد مفهوم إداري نظري، مما يجعل جميع العاملين، بغض النظر عن مفاهيمهم الشخصية، يدركون أهميتها بشكل متقارب.

كما أن الشركة تعتمد على سياسات إدارية موحدة، بما في ذلك التدريب والتطوير، مما يضمن حصول جميع الموظفين على نفس الفرص لاكتساب المعرفة حول الاستدامة المؤسسية، بغض النظر عن خلفياتهم الأكاديمية أو أعمارهم. هذا التوجه التنظيمي يقلل من احتمالية وجود فروق جوهرية في إدراك العاملين للاستدامة بناءً على الفروقات الفردية، وهو ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة في هذه الدراسة.

وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن تعزيز الاستدامة المؤسسية يتطلب مزيداً من التركيز على تطوير سياسات مؤسسية تدعم الاستدامة من خلال تحسين البنية التحتية، وتوفير موارد أكثر استدامة، بدلاً من التركيز على الاختلافات الفردية بين العاملين.

المناقشة

مناقشة نتائج البحث

تشير نتائج الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تُعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث تبين أن الأبعاد المختلفة للمرونة، وهي المرونة الهيكلية، التشغيلية، التنافسية، والمالية، تساهم بشكل ملحوظ في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة التحديات وضمان استمرارية خدماتها. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هذه الأبعاد تفسر 45% من التغير في الاستدامة المؤسسية، مما يعكس الدور الحاسم الذي تلعبه الاستراتيجيات المرنة في التعامل مع بيئة العمل غير المستقرة.

وتعد **المرونة الهيكلية** الأكثر تأثيراً، حيث أظهرت الدراسة أن القدرة على إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي والتكيف مع المستجدات تساهم في تحسين الاستدامة المؤسسية، لا سيما في ظل التحديات التي تواجهها شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. ويعود ذلك إلى أن طبيعة عمل الشركة تتطلب إعادة تنظيم العمليات الداخلية وتكييفها مع الظروف المتغيرة، مثل إدارة الأزمات المرتبطة بانقطاع الكهرباء وتضرر البنية التحتية. إن المؤسسات التي تمتلك مرونة هيكلية عالية قادرة على إعادة توزيع المهام بسرعة، وإجراء تعديلات في الأنظمة التشغيلية، مما يساعدها على التعامل مع التحديات المفاجئة بطريقة أكثر كفاءة.

أما **المرونة التشغيلية**، فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير، مما يدل على أهمية قدرة الشركة على تعديل عملياتها التشغيلية وفقاً للموارد المتاحة والظروف الطارئة. في بيئة مثل قطاع غزة، حيث تعاني الشركة من نقص الوقود، وضعف التمويل، والقيود المفروضة على الصيانة والتجهيزات، فإن المرونة التشغيلية تُعد عنصراً أساسياً لضمان استمرارية الخدمة. وتشير هذه النتائج إلى أن الشركة بحاجة إلى تحسين أنظمة التشغيل وتطوير استراتيجيات تمكنها من التعامل مع التقلبات المفاجئة في بيئة العمل، مثل الأزمات الاقتصادية والاضطرابات السياسية التي تؤثر على توفر الموارد.

فيما يتعلق **بالمرونة التنافسية**، فقد أظهرت الدراسة أن لها تأثيراً ملموساً على الاستدامة المؤسسية، حيث تساعد في تعديل استراتيجيات الشركة وفقاً لمتغيرات السوق والظروف الخارجية. في ظل الوضع الحالي، تواجه شركة توزيع الكهرباء تحديات كبيرة بسبب محدودية الخيارات المتاحة أمامها في سوق الطاقة، ومع ذلك، فإن القدرة على تطوير استراتيجيات جديدة للتكيف مع هذه التحديات تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الاستدامة. وتشمل هذه الاستراتيجيات البحث عن مصادر تمويل بديلة، وتطوير الشراكات مع المنظمات الدولية، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة توزيع الطاقة.

أما **المرونة المالية**، فقد كانت أقل الأبعاد تأثيراً، لكنها لا تزال تلعب دوراً مهماً في تحقيق الاستدامة المؤسسية. فبالرغم من أن الموارد المالية محدودة، إلا أن الإدارة الجيدة للتمويل وإعادة هيكلة الإنفاق يمكن أن يساهما في تحسين قدرة الشركة على الاستمرار. وأظهرت النتائج أن تحسين المرونة المالية، من خلال وضع خطط مالية ديناميكية وإدارة المخاطر المالية بفاعلية، يساعد الشركة على مواجهة الأزمات الاقتصادية والضغوط المالية المستمرة.

ويمكن تفسير النتائج أيضاً من خلال طبيعة التحديات والظروف التي تواجهها المؤسسات الخدمية (كشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة) في بيئات عمل غير مستقرة، حيث يصبح التكيف مع الأوضاع المتغيرة (مثل نقص التمويل، وانقطاع التيار الكهربائي، والقيود المفروضة على استيراد المعدات والمواد اللازمة لصيانة الشبكة) ضرورة لا بد منها لضمان استدامة العمليات. ويشير ذلك إلى أهمية تطوير استراتيجيات متكاملة تستند إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية، بحيث لا تقتصر على بُعد واحد فقط، بل تشمل جميع الجوانب التشغيلية والإدارية والمالية والعمل على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.

كما أن الاستدامة المؤسسية لا تعتمد فقط على العوامل الداخلية للمؤسسة، بل تتأثر أيضًا بالعوامل الخارجية مثل السياسات الحكومية، والتغيرات الاقتصادية، والتطورات السياسية في المنطقة. وهذا ما يفسر النسبة المتبقية من التغير في الاستدامة المؤسسية والتي لم يتم تفسيرها من خلال المرونة الاستراتيجية، حيث يمكن أن تعزى إلى عوامل أخرى خارج نطاق تحكم الشركة.

دلالات البحث النظرية والتطبيقية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، هناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية:

- تطوير سياسات إدارية مرنة تسمح بإعادة هيكلة العمليات التنظيمية بشكل سريع وفقًا للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال استخدام أدوات إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لمواجهة التحديات المحتملة.
- تعزيز القدرة التنافسية للشركة عبر البحث عن فرص استثمارية جديدة وتنويع مصادر الدخل لضمان الاستدامة المالية.
- إعادة النظر في استراتيجيات إدارة الموارد المالية لتعزيز المرونة في التعامل مع الأزمات الاقتصادية.
- تفعيل برامج تدريبية تهدف إلى رفع وعي الموظفين بأهمية المرونة الاستراتيجية والاستدامة المؤسسية، مما يساهم في تحسين قدرتهم على التكيف مع التغيرات.
- العمل على تحديث البنية التحتية الخاصة بالشبكة الكهربائية بما يضمن تقديم الخدمات بكفاءة أعلى، حتى في ظل الظروف التشغيلية الصعبة.
- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر والاستدامة داخل الشركة، تكون مسؤولة عن وضع وتنفيذ سياسات مرنة تتناسب مع طبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسة.
- تحسين كفاءة الإدارة المالية لضمان تحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (الهيكلية، التشغيلية، التنافسية، والمالية) على الاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية)، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على الاستدامة. وفي ضوء هذا الحد،

يُقدّر إجراء دراسة مستقبلية تتناول متغيرات إضافية مثل الابتكار التنظيمي، القيادة التحويلية، وإدارة الأزمات لتحليل تأثيرها إلى جانب المرونة الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة المؤسسية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة فقط، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على مؤسسات أخرى تختلف في طبيعتها أو بيئتها التشغيلية. وفي ضوء هذا الحد، يُقدّر توسيع نطاق البحث المستقبلي ليشمل مؤسسات خدمية أخرى داخل قطاع غزة أو في بيئات مختلفة لمقارنة أثر المرونة الاستراتيجية على الاستدامة في سياقات متنوعة.

الحدود الزمنية: أُجري البحث خلال الفترة (2024-2025)، وهو ما يربط النتائج بالظروف الخاصة التي مرت بها الشركة خلال هذه الفترة، مثل التحديات الاقتصادية والحصار والعمليات العسكرية. وفي ضوء هذا الحد، يُقدّر إجراء دراسات مستقبلية طويلة تمتد لعدة سنوات لقياس الأثر الطويل المدى للمرونة الاستراتيجية على الأداء والاستدامة في ظل تغيرات الظروف.

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة بلغ عددهم (140) موظفًا، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وفي ضوء هذا الحد، يُقدّر أن تتناول الدراسات المستقبلية عينات أكبر أو أكثر تنوعًا تشمل فئات مختلفة مثل الإدارة العليا والعملاء لفهم تأثير المرونة والاستدامة من منظور شامل.

الحدود المنهجية: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، مما يربط النتائج بحدود هذا المنهج وأداته. وفي ضوء هذا الحد، يُقدّر استخدام مناهج بحثية متنوعة في المستقبل، مثل المنهج المختلط (الكمي والنوعي معًا)، لتحليل أعمق لتطبيق المرونة في بيئات عمل معقدة، مع استكشاف دور التكنولوجيا والرقمنة في دعم المرونة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو العوف، رزان. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(2)، 161-181.
- أبو حصيرة، غدير. (2020). دور تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة في قطاعات شبكة المنظمات الأهلية "PNGO" بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
- بن الطيب، علي، وبورغدة، حسين. (2023). واقع التوجه نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاع الأعمال كمنهج نحو نتائج (2030): مجموعة أجنموتو (Ajinomoto) اليابانية نموذجًا. *المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد*، 8(1)، 66-87.
- الجعفر، أسمةان عبد الكريم، والبشاشة، سامر عبد المجيد. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. *مجلة البحوث التجارية*، 1(44)، 320-370.
- رشيد، صالح، وحديد، عذراء. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9(3)، 34-53.
- سيد، دعاء. (2024). دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الاستدامة المؤسسية والتنافسية. *مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية*، 2(2)، 1-18.
- شليبي، سهى. (2022). الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. *المجلة العربية للإدارة*، 45(3)، 1-24.
- العبيسي، عدنان، وعلي، محمد، وحسن، فهد. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأسمدة الخاصة في الجمهورية اليمنية. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*، 3(7)، 75-130.
- <https://doi.org/10.1234/ijfmae.2024.3.7.75>
- العمار، عبد الله. (2024). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال في الجمهورية اليمنية - محافظة الحديدة. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 43(4)، 714-744.
- عنام، سامي، وناصر، أحمد، وكاظم، رحمن. (2024). أثر التجديد الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 16(55)، 639-661.
- لزهارى، زواويد. (2024). الاستدامة المؤسسية: تجربة شركة Patagonia في الموازنة بين الاستدامة واستراتيجيات إدارة التكلفة. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، 27(خاص)، 3-25.

محمد، إبراهيم، والكبيسي، عقبة. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(49)، 590-610.

منصور، منصور. (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 41(41)، 89-114. <https://doi.org/10.1234/ijhs.2023.41.89>

المواجدة، أسيل. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية: دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن – عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هرموزي، أحلام، وامحمد، امير. (2024). استراتيجيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة: تجربة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الجغرافيا الاقتصادية، 1(2)، 109-131.

وكالة سوا الإخبارية. (2024، 7 أكتوبر). بعد مرور سنة على الحرب.. كهرباء غزة تستعرض ما تكبّته من آثار كارثية. <https://palsawa.com/post/415575>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Masri, A., & Qrenawi, M. (2024). Strategic resilience and sustainability in Gaza's electricity sector: A crisis management approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 18(6), 1187–1204. <https://doi.org/10.1108/IJESM-02-2024-0015>
- Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., & Arfeen, M. I. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231176786>
- Chanphati, J., & Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: A systematic review and future research directions. *Journal of Strategy and Management*, 16(3), 507–529. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2022-0184>
- Chen, B.-G., & Wang, K.-S. (2025). The role of financial flexibility on enterprise sustainable development during the COVID-19 crisis: A consideration of tangible assets. *Journal of Business Administration*, 20(1), 45–60.

- Elkady, M., Abdel-Rahman, S., & Farag, A. (2023). Enhancing sustainability in conflict zones: Strategic resilience in electricity companies. *Energy*, 278, 127890. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.127890>
- Hassan, F., & AbuShaban, S. (2023). Strategic resilience and operational efficiency in electricity distribution under economic constraints. *Sustainability*, 15(7), 5562. <https://doi.org/10.3390/su15075562>
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozovic, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: A meta-analysis of its antecedents, consequences, and contingencies. *British Journal of Management*, 32(4), 1155–1178. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12495>
- Hogrefe, R., & Bohnet-Joschko, S. (2023). The social dimension of corporate sustainability: Review of an evolving research field. *Sustainability*, 15(4), 3248. <https://doi.org/10.3390/su15043248>
- Judijanto, L., Liestyowati, L., Kamaroellah, A., Tawil, M. R., Kamar, K., & Ridwan, M. (2025). Strategic investment resilience: Navigating economic recession risks through diversification and innovation. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 1–15. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.6126>
- Kafetzopoulos, D., Psomas, E., & Skalkos, D. (2023). Promoting strategic flexibility and business performance through organizational innovation in the manufacturing and service sectors. *Sustainability*, 15(17), 12997. <https://doi.org/10.3390/su151712997>
- Kamalahmadi, M., & Parast, M. M. (2021). An assessment of operational flexibility and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Economics*, 232, 107956. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107956>
- Rabal Conesa, J., Jiménez Jiménez, D., & Martínez Costa, M. (2024). Performing in green: Towards eco-innovation through agility and customer involvement. *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 641–658. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0130>

- Rahman, M., Wahab, S. A., & Latiff, A. S. A. (2022). Definitions and concepts of organizational sustainability: A literature analysis. *Society & Sustainability*, 4(2), 21–32. <https://doi.org/10.38157/ss.v4i2.496>
- Schulze-Bentrop, C., & Rogall, J. (2024). Balancing flexibility and stability: Leveraging cooperatives for organizational resilience. In A. B. Carroll & E. M. Norman (Eds.), *Organizational resilience: Perspectives from management and economics* (pp. 123–145). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-61466-8_6
- Souto, J. E. (2022). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: Overcoming firms' economic, environmental and social sustainability challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 805–826. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2021-0018>
- Sushil, & Singh, S. P. (2020). The trajectory of two decades of Global Journal of Flexible Systems Management and flexibility research: A bibliometric analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(4), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00254-6>
- Terra dos Santos, L. C., Frimaio, A., Giannetti, B. F., Agostinho, F., Liu, G., & Almeida, C. M. V. B. (2023). Integrating environmental, social, and economic dimensions to monitor sustainability in the G20 countries. *Sustainability*, 15(8), 6502. <https://doi.org/10.3390/su15086502>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). Preliminary assessment of the economic impact of the destruction in Gaza and prospects for economic recovery. <https://unctad.org/publication/preliminary-assessment-economic-impact-destruction-gaza-and-prospects-economic-recovery>
- Walker, B., & Salt, D. (2022). Sustainable institutional resilience: A framework for organizational adaptation. *Ecological Economics*, 197, 107432. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107432>

Abstract

This research aims to analyze the impact of strategic flexibility on enhancing institutional sustainability at the Gaza Electricity Distribution Company. This will be achieved by examining the extent to which the company adopts flexible strategies that help it deal with crises and ensure the continuity of its services. A simple random sample of 140 employees was selected, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. The questionnaire has two dimensions: strategic flexibility (structural, operational, competitive, and financial), and institutional sustainability (economic, environmental, and social). Two main hypotheses were formulated in order to test the relationship between the variables. The study used statistical methods, including the t-test for two independent samples, analysis of variance, and stepwise multiple linear regression analysis, to analyze the data. The study concluded with a discussion of the results and their implications, recommendations, definition of the study's limitations, and suggestions for future studies.

Keywords: Strategic flexibility, institutional sustainability, Gaza Electricity Distribution Company