



Wise leadership and its impact on achieving organizational sustainability, an applied study at Future University

القيادة الحكيمة واثرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية دراسة تطبيقية في جامعة المستقبل

أ.د. عباس مزعل السهلاني

أ. كامل شكير الوطيفي

Abstract:

This study aims to determine the impact of wise leadership in organizational sustainability at the level of Al-Mustaqbal university. The study began with a main problem that included several questions revolving around the nature of the influential relationships between the two variables at Al-Mustaqbal university. The study adopted the scale (Weixu,2020) to measure the dimensions of wise leadership. The scale (Alshuwaikhat et al. 2016) was adopted to measure the dimensions of organizational sustainability. The questionnaire was adopted as a main tool for collecting the data necessary for the study. The study sample represented (230) faculty members of Al-Mustaqbal university. For the purpose of analyzing and processing the data statistically, a group of descriptive statistical methods were used during the statistical program (Amos v.23). It was concluded that there is a significant effect of wise leadership and its dimensions on organizational sustainability at the level of Al-Mustaqbal university,

*جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد .
**جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد .

with the university administration being keen to work on enhancing a sustainable and clean environment for the university.

المستخلص: تهدف هذه الدراسة الى تحديد تأثير القيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية على مستوى جامعة المستقبل، وقد انطلقت الدراسة بمشكلة رئيسية تضمنت عدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقات التأثيرية بين المتغيرين في الجامعة المذكورة، وقد اعتمدت الدراسة مقياس (Weixu,2020) لقياس ابعاد القيادة الحكيمة وجرى اعتماد مقياس (Alshuwaikhat et al 2016) لقياس ابعاد الاستدامة التنظيمية، واعتمدت الاستبانة اداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بأعضاء الهيئة التدريسية لجامعة المستقبل البالغ عددهم (230) تدريسياً، ولغرض تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية الوصفية خلال البرنامج الاحصائي (Amos v.23)، وتم التوصل الى استنتاجات اهمها يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، مع وجود حرص لدى قيادة الجامعة للعمل على تعزيز استدامة بيئتها الجامعية النظيفة.

المقدمة : ان تزايد الطلب على المنتجات والخدمات وتنافس المنظمات في الحصول على أفضل الموارد واندرها، ادى الى استنزاف تلك الموارد مع تزايد المخلفات وتلوث البيئة، الامر الذي ادى الى تعرض ادارة المنظمات الى ضغوط كبيرة من المجتمع والتشريعات، حيث ان الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي يؤدي في بعض الاحيان الى تعارض مع الجوانب الاقتصادية. (ريشان،2021: 1)

فممارسات القيادة الحكيمة التي تقودها الحكمة لها تأثيرات على ازدهار ورفاهية العاملين الذين يعدون المرتكز الاساسي لنجاح المنظمة، اذ ان تطور الحكمة لدى القيادة قد يمنع المعاناة للعاملين في المنظمات، وفي كل من يتأثر بخدماتها او منتجاتها او مسؤولياتها او اخطائها، وقد اشار عدد من الباحثين (Lukman &Glavic,2007: 104) و (Gresenbauer & Muller-christ,2020: 1) الى ان مؤسسات التعليم العالي يمكن ان تعمل كعوامل تغيير محورية في الاستدامة، لذا يتعين عليها الاستجابة للطلبات المتزايدة والمعقدة في آن واحد، كالعولمة، والتقدم التكنولوجي، والتحول الى الرقمنة.

وتعمل منظمات اليوم بتنافسية عالية، ولم تعد للقيادة التقليدية محطة عمل وسط هذا التقدم التكنولوجي الا في مجالات ضيقة تتناسب ومهارات الموارد البشرية مثل المهارات الفكرية

والانسانية والفنية، أما القائد العصري الذي يتسم بالحكمة فنظرته ابتكارية موجهة نحو الاستدامة التنظيمية من خلال الاهتمام بالاستدامة البشرية والاقتصادية والاجتماعية، واتباع قادة المنظمات للحكمة في ادارتها لهذه المنظمات، مع الاهتمام برأس المال البشري، بما يسهم في رفع مستوى التوجه الايجابي وتنميته وتحسينه بصورة مستمرة، وتقليل الحالة السلبية والقضاء عليها للاتجاه نحو الاستدامة التنظيمية بأنواعها، لان الموضوع يتعلق بالقادة ومدى اجادتهم لعملهم. وهذه الدراسة محاولة لإثارة الاهتمام بموضوع مهم، وهو ما دور القيادة الحكيمة في الوصول الى الاستدامة التنظيمية ضمن منظمات تعليمية أهلية.

المبحث الاول: منهجية الدراسة:

اولاً: مشكلة الدراسة - تعد الاستدامة التنظيمية ذات أهمية بالغة في المنظمات المختلفة وللمجتمع، لانها تخلق قيمة للمنظمات واصحاب المصالح والمجتمع، بينما تعاني أغلب المنظمات العراقية منها المنظمة المبحوثة، من عدم قدرة عناصرها التنظيمية بصفتها الحالية على تطبيق ممارسات الاستدامة التنظيمية بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم التركيز على الجوانب الاقتصادية اكثر من جوانب الاستدامة الاخرى (البيئية، الاجتماعية، الادارية والمالية، والاستدامة التعليمية) فضلاً عن قصور بعض القيادات التقليدية في الوصول الى الحكمة في قيادتها للمنظمات، الامر الذي ينعكس سلباً على استثمار الطاقات البشرية الكفوة في تعزيز مفاصل العمل التنظيمي.

أوضح أحد الباحثين أن الجامعات اليوم تتحمل مسؤوليات رئيسية في زيادة المعرفة والوعي التكنولوجي بهدف تطوير مستقبل مستدام (Alshuwaikhat, et al, 2016: 2).

ومن خلال النظر الى نتائج التصنيف البريطاني الاخير (THE Impact Ranking) لعام (2022) أظهر تسلسل جامعة المستقبل ضمن الفئة (401-600) عالمياً، وكذلك تصنيف UI (Green matrices) الاندنوسي لعام 2021 أظهر تسلسل جامعة المستقبل 124 عالمياً، ومن خلال عمل الباحثان في جامعة المستقبل كمحاضرين لمدة ثلاث سنوات، فضلاً عن الزيارات الميدانية المتكررة اليها ومقابلة بعض قادتها (اصحاب المناصب الادارية) جعلتهم يتلمسون وجود حاجة للاهتمام بموضوع الاستدامة التنظيمية، وكذلك استيعاب قادتها للتحويلات والتطور المستمر في التقنيات الحديثة لإتاحة المجال للعقل البشري لاستنهاض متطلبات التحول الى الاستدامة التنظيمية ومواكبة التطور الحاصل في البيئة، وبالاستناد الى الحقائق أعلاه يمكن

صياغة مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤل الآتي (هل ان وجود جامعات مستدامة يأتي نتيجة تمتع قياداتها بالحكمة.

ثانيا: فرضية الدراسة:الفرضية الرئيسة:(هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية في جامعة المستقبل). وتنطبق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحكم الرشيد في الاستدامة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد فهم جوهر المواقف في الاستدامة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خلق السياق المشترك في الاستدامة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مهارات التواصل في الاستدامة التنظيمية).

الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ممارسة السلطة في الاستدامة التنظيمية).

الفرضية الفرعية السادسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تعزيز الحكمة العملية في الاستدامة التنظيمية).

ثالثا: أهمية الدراسة: يمكن اجمال أهمية الدراسة بمجموعة من النقاط أبرزها:-

١.أهمية الموضوعات والمضامين التي تطرقت اليها بوصفها موضوعات لم تحظى بنصيب كافي من التعمق والاهتمام المعرفي، خصوصا موضوع القيادة الحكيمة.

٢.أهمية الجامعة المدروسة (جامعة المستقبل) كمنظمة معرفية تقدم خدمات تعليمية وبحثية وخدمة المجتمع.

٣. توجيه انظار القيادات في الجامعة المدروسة، الى أهمية اعتماد مبادئ القيادة الحكيمة من اجل ضمان الاستدامة التنظيمية فيها.

رابعاً: أهداف الدراسة - تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها:

١- التعرف على مستوى توافر القيادة الحكيمة بأبعادها في الجامعة المدروسة.

٢- التعرف على مدى وجود استدامة تنظيمية بأبعادها في الجامعة المدروسة.

٣- اختبار مدى تأثير القيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية في الجامعة المدروسة.

المبحث الثاني: الجانب العملي:

اولاً: مفهوم القيادة الحكيمة - عرفت القيادة الحكيمة بانها "القيادة التي تسعى الى تطبيق الخبرة والمعرفة والرأي الرشيد بغية صنع قرارات فاعلة، واتخاذ اجراءات كفؤة تخلق رضا أفضل وقيمة أعلى لجميع الاطراف المتأثرين بالقرار" (Donovan, 2012: 91)، ويرى (Weixu, 2020: 9) ان القيادة الحكيمة هي دمج القيادة القائمة على الفضيلة والقيادة الاستراتيجية، احدهما تساعد في وضع الاهداف النبيلة، والاخرى تهدف الى تشكيل طريقة فعالة لتحقيق الاهداف. اما (الطالبي، 2022: 53) فقد أكد ان القيادة الحكيمة هي "القدرة التي يتمتع بها القائد وتمكنه من التصرف الحاسم والعملي في اي موقف يواجهه معتمداً على الرأي الاخلاقي، وبما يضمن تحقيق المصلحة لكل من المنظمة والمجتمع والعاملين"

ويمكن القول: ان القيادة الحكيمة لا تركز على النتائج الايجابية للقائد او التابعين او المنظمة، بل على العمل على موازنة مصالح الجميع بما يضمن تحقيق الصالح العام وجعل النظرة الاوسع نحو المجتمع اولوية عند اتخاذ القرارات، ويمكن تعريف القيادة الحكيمة بانها "قدرة القائد على مزج الرؤية مع المهارات الشخصية والعمل على تنفيذها على أرض الواقع بطريقة تضمن التصرف الاخلاقي".

ثانياً: أهمية القيادة الحكيمة - تأتي أهمية القيادة الحكيمة بتمكنها من ربط صور المستقبل من الواقع الحالي، ونقل ذلك التصور بأساليب فعالة الى العاملين والمجتمع كذلك من أجل خلق مستقبل جديد. (Masereno et al., 2019: 503)

وتعد القيادة الحكيمة محركاً أساسياً لتحقيق جودة حياة الافراد وضمان الرقي الثقافي والاخلاقي في المجتمع، فالحكمة التي تظهر عن طريق القادة تعيد تركيز الاهتمام بتعزيز المصلحة العامة، والتعامل مع المشاكل المعقدة والصعبة، وتحسين حياة الافراد في المنظمة التي يعملون فيها مع ضمان مصلحة المجتمع. (Yang, 2011: 616)

ويرى الباحثان ان القيادة الحكيمة ضرورية في الوقت الحاضر الذي يتسم بالتعقيد في ظل التغير السريع، كون القيادة التقليدية تصبح عاجزة عن مواجهة التعقيد البيئي. من خلال التركيز على ضمان انغماس العاملين في العمل التنظيمي مع اخذ رضا اصحاب المصالح بنظر الاعتبار، والعمل على صناعة القرارات الصحية التي تركز على التعاون بين العاملين والقيادات، وتشجيعهم على مشاركة معرفتهم ضمانا لمبدأ التعلم الجماعي وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية فضلاً عن تعزيز الثقة والامان للاتباع.

ثالثاً: ابعاد القيادة الحكيمة - ان القائد الحكيم يتميز بنظرته الثاقبة لاحتياجات العاملين ويعمل على تكوين وصياغة رؤية لتحكي واقعهم من خلال التركيز على الابعاد المناسبة لنشاط المنظمة، اذ يرى (Durbin) ان الثقة المفرطة للمرووسين تجعلهم أكثر حرصاً على القيام بأعمالهم بكفاءة. (Dhammika, 2016: 2)

اختلفت الآراء بشأن تحديد ابعاد القيادة الحكيمة، فمنهم من حدد أربعة أبعاد للقيادة الحكيمة هي (حساسية البيئة، مرونة التغيير، التحفيز الجماعي، الرؤية والتغيير). (Kocyigit, 2020: 5) في حين يرى كل من (Nanoka & Takochi, 2011: 5-6) و (Weixu, 2020: 8) ان أبعاد القيادة الحكيمة هي (الحكم الجيد الرشيد)، فهم الجوهر، خلق سياقاً مشتركة، مهارات التواصل حول الجوهر، ممارسة السلطة السياسية، تعزيز الحكمة العلمية في الآخرين). وسيتم اعتماد هذه الابعاد في هذه الدراسة كونها الاشمل والاكثر ملائمة لمجتمع الدراسة، وسيتم توضيح كل بعد من هذه الابعاد:

١- الحكم الجيد (الرشيد) Good Judgment : ان الحكم الجيد الرشيد او السديد والقرارات الرشيدة والسلوك الجيد لا تحدث تلقائياً في ادارة وقيادة المنظمات، وهذا يعني ان الحكمة من أهم الصفات التي تسهم في تشكيل الافعال المؤدية الى هكذا آراء وأفعال وقرارات، وخصوصاً في ظل بيئة التعقيد وعدم التأكد. (Intezari, 2013: 37)

ويكمن الحكم الرشيد في عملية اتخاذ القرارات بعد معرفة ما هو مفيد للمنظمة والمجتمع من خلال اعتماد معيار اخلاقي اعلى للأفعال التي يؤديها القائد، (Nonaka et al., 2014: 138)، ان القائد الحكيم في المجال التنظيمي يمتلك الرأي الرشيد من خلال التفكير والتمعن في المواقف للوصول الى عمل يسهل عملية صنع واتخاذ القرار. (الطالبي، 2022: 70)، ويرى الباحثان بان الحكم الرشيد أو الجيد يدفع القادة الحكماء الى التفكير العقلاني جنباً الى جنب مع التفكير الاخلاقي الذي يأخذ مصلحة الجميع، وأن يفكروا في العواقب المستقبلية لممارساتهم.

٢- فهم الجوهر Grasp essence : يشعر القادة الحكماء بسرعة بما يكون وراء الموقف، ويضعون رؤية للمستقبل مع الاجراءات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية. (العقابي، 2021: 60)

ان القائد الحكيم يمكن ان يتماهل وان يبحث عن الاجماع في صناعة القرار في اوقات الاستقرار لكن عندما يصادف هذا القائد ازمة فعلية عليه ان يكون حاسماً ويظهر قدرة لاهوادة فيها في التركيز على المشكلة وفهم مسبباتها واتخاذ الاجراء الملائم لعلاجها والحد من تأثيراتها السلبية. (الطالبي، 2022: 71)

ويرى الباحثان ان فهم الجوهر يتضمن فهم الموقف من خلال التركيز على التفاصيل الخاصة بموقف معين ومعرفة عواقبه المستقبلية، فالقائد الحكيم عليه ان يفهم ويحل بشكل جيد فحوى أي موقف يتعرض له اثناء العمل وعليه ان يتخذ القرار الملائم للاستجابة لهذا الموقف وبسرعة.

٣- خلق سياقات مشتركة Create Common Contexts : القادة الحكماء يحرصون على خلق فرص للعاملين والقادة لكي يتعلم بعضهم من بعض، من خلال مشاركة المعرفة، وتوظيف العلاقات الجيدة من خلال التفاعل الايجابي وفهم وجهات نظر الاطراف الاخرى، صناعة حلول قوية (Takeuchi, 2013: 20)، ويعمل القادة الحكماء على اشاعة التعاون والتماسك الجماعي و تنسيق الجهود والحرص على الانسجام والتوافق. (Kessler, 2021: 14) ان القادة الحكماء يصنعون سياقات مشتركة رسمية وغير رسمية للجميع (العاملين والمديرين) ومن خلالها يكرسون مبدأ التفاعل الجيد. (Nonaka & Takeuchi, 2011: 66)

ويرى الباحثان ان دور القائد الحكيم هو العمل كمرشد ومنسق للجهود بفاعلية وضمان عدم الاختلاف وصولاً الى العمل الجماعي للوصول الى الاهداف المشتركة.

٤- مهارات التواصل حول الجوهر Communication Skills : ان القيادة الحكيمة لا تعني ان القائد حكيم فحسب، بل من المهم ان يكون قادراً على مشاركة حكمته مع توفر مساحة للآخرين للاستماع مع رغبة قوية لمشاركة المعرفة والخبرة، لذا يتصف القائد الحكيم بانه القائد الذي يرغب بمشاركة خبرته لتوفير فرص لتعلم الاخرين، مع القدرة على التواصل بين القائد والاتباع وحتى خارج المنظمة، اذ يمتلك القائد الحكيم طريقة رائعة في تغيير الامور. (Rowland, 2010: 70)

والقادة الحكماء ينقلون الجوهر، مع القدرة على التواصل بطريقة يفهمها الجميع ويستخدمون اللغة الواضحة والقصص والاستعارات بحيث يتم توجيه المنظمة في الاتجاه الصحيح، ويحتاج

القائد الى القدرة على التفكير بوضوح واتخاذ القرار عندما يحين الوقت (البعد الفكري للقيادة).
(Adair, 2018: 138)

واتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان بان القائد يلعب دوراً حيوياً في ضمان تفوق منظّمته من خلال تميزه بامتلاكه القدرة على التواصل مع الآخرين، فضلاً عن بناء علاقة قوية معهم وصولاً لتحقيق أهداف ومهام المنظمة الاساسية.

٥- ممارسة السلطة السياسية Practicing Political Power :ان القائد الحكيم يمتلك القدرة على توحيد وتحفيز العاملين للعمل اعتماداً على حكمته لتحقيق المصلحة العامة مستخدماً سلطته السياسية استناداً الى فهمه لتصرفات وعواطف الآخرين ويتعلم كيف ينظر الى الامور من منظورهم (Weixu, 2020: 29). كما ان القائد الحكيم لديه القدرة على الوصول الى انغماس العاملين للتطبيق الوظيفي الفريد من نوعه، اي انه يمتلك سلوكاً استباقياً مع تجربة عميقة تضمن له ادراكاً للموقف مع تشكيلة راسخة من العلاقات مقرونة بخبرة عملية تضمن له حشد العاملين نحو الهدف المنشود. (Kessler, 2021: 59)

ويرى الباحثان بان ممارسة السلطة السياسية هي استخدام المهارة السياسية التي يتقنها القائد لضمان توحيد توجهات واءاء العاملين (حتى وان كانت متعارضة) مع حثهم للقيام بالأفضل، اذ تساعد مهارات القائد السياسية في تعزيز أداء الفريق داخل المنظمة وصولاً لتحقيق اهدافها.

٦- تعزيز الحكمة العملية Reinforcing Practical Wisdom : ان تعزيز الحكمة العملية هي من اهم مسؤوليات القائد الحكيم من خلال مشاركة حكمته العملية مع العاملين في جميع مستويات المنظمة والعمل على تدريب العاملين على استخدامها ولاسيما العاملين الذين هم في تماس مباشر مع الزبائن، وينتج عن ذلك حكمة عملية موزعة تنهض بالمنظمة للوصول الى المرونة والابتكارية في مواجهة مختلف المواقف التي تعترضها (Takeuchi, 2013: 20).

ان الحكمة التنظيمية ليست نتيجة الادارة العليا وحدها بل هي نتاج ممارسات لقيادة حكيمة مسؤولة عن توظيف القيادة التحويلية وتوفير التدريب الكافي للعاملين لدعم الحكمة. (Weixu, 2020: 40)

ويرى الباحثان بأن تعزيز الحكمة العملية في الآخرين تتم عن رغبة القادة الحكماء في تعزيز معرفة وخبرة الاتباع من خلال تطويرهم وتمكينهم من ممارسة اعمالهم بحرية فضلاً عن اشراكهم في عملية صناعة القرار التي تخص المنظمة بحيث ان تعزيز القوة لدى الآخرين

ومنحهم الثقة يسهم في تقدير انجازاتهم ومساهماتهم للوصول الى الاهداف المشتركة لصالح المنظمة.

رابعاً: مفهوم الاستدامة التنظيمية: هي قدرة المنظمة على اداء المهام لتحقيق النتائج المرجوة باستخدام قاعدة الموارد المتاحة لها (Bezerra, et al, 2019: 1). وهي الطريقة التي تتمتع بها المنظمات بالموهبة القيادية، مع وجود استراتيجيات التغيير لمواجهة التحديات التي تواجه منظمات اليوم، وهي مجموعة من السياسات والاجراءات المتخذة من قبل المنظمات التي تتكيف فيها المعطيات البيئية والاحتياجات المجتمعية بطريقة تستطيع معها تحقيق اهدافها الاقتصادية، واداء انشطتها بكفاءة عالية مع ضمان تحقيق قيمة لأصحاب المصلحة. (النصراوي، 97: 2022)

ويرى الباحثان انها الجهود التنظيمية والتحرك بطريقة متوازنة من خلال اشاعة مفهوم الاستدامة على جميع مستويات المنظمة مع الحرص على نشر هذه الثقافة في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة ضمانا للمستقبل.

خامساً: أهمية الاستدامة التنظيمية - أجمع المجتمع العالمي في رأيه على ان الاستدامة هي السبيل الوحيد للمضي قدماً في المشاريع التجارية الناجحة وبقاء الحضارة الانسانية في المستقبل، كما ان المنظمات الحديثة تهتم بالاستدامة التنظيمية والبيئية مع الاستمرار بتطوير المنظمات والعمل على تحسين سلوك مواردها بجعله استباقي وليس استجابي، وهذا يقود المنظمات الى العمل نحو اداء فعال، ويسهم في تحقيق الاهداف أسرع مما خطط له، لان المنظمة ستكون متقدمة على المنافسين بخطوة بسبب السلوك الاستباقي للعاملين.

وتؤدي الاستدامة الى اشراك جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة، وتوفر تقارير الاستدامة للمنظمات الفرصة لتحسين شفافيتها، والقيمة السوقية والسمعة والشرعية كما انها تتمكن من المقارنة مع منافسيها وتحفيز المتعاونين معهم. (Batista & Francisco, 2018: 2)

وعلى أساس ما تقدم يتضح ان الاستدامة التنظيمية تسهم في تحقيق التوازن بين العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتحسين الاداء التنظيمي مما يزيد قدرة المنظمة على الحفاظ على جميع الموارد داخل وخارج المنظمة، وبالتالي تحقيق رضا اصحاب المصلحة.

سادساً: أهداف الاستدامة التنظيمية - يعيش العالم في الوقت الحاضر مرحلة صعبة، فكلما تقدم الزمن تزداد متطلبات الشعوب ورغباتها، وهذا الشيء يفرض على المنظمات التأقلم مع

المتغيرات التي تحدث، ومن هنا بدأت المنظمات تتوجه لتحقيق الاستدامة في استراتيجياتها. ومن أهم أهداف الاستدامة التنظيمية :

١. تحقق نوعية حياة أفضل للعاملين، الذي يتم من خلال عمليات التخطيط وتطبيق البرامج التي تحقق مبادئ الاستدامة (حمادي، 2022: 77).

٢. تحقق استخدام عقلائي للموارد بحكم تعامل المنظمات مع الموارد على شكل مدخلات تستخدم بشكل عقلائي مع العمل دون استنزافها (Geis, et al, 1997: 4)

٣. الاهتمام بالسلامة البيئية من خلال مكافحة تغيير المناخ وحماية المحيطات والنظم الايكولوجية الارضية (Justice & Sandra, 2019: 10)

٤. تكوين سمعة راسخة للمنظمة وعلى نحو متزايد (عباس، 2021: 64)

٥. المساهمة في احداث تغيير ايجابي في حاجات المجتمع وفق امكانية وانشطة المنظمة (حمادي، 2022: 78) . وعليه نرى ان الاستدامة هي عملية هادفة، وهذه الاهداف تؤدي الى ممارسة أعمال مستدامة وان من مزايا الاستدامة التنظيمية انها تربط المنظمات التي تتمتع بالنهج الاستراتيجي المستقبلي الذي يتم العمل به من خلال كل ما متوفر من موارد متنوعة وخلق حالة من العدالة المجتمعية وتعزيز الاهتمامات البيئية وانظمة السلامة، فضلا عن امتلاك موارد وبنية تحتية تستجيب للتغيرات البيئية، وهذا كله يهدف الى الاستدامة التنظيمية.

سابعا: أبعاد الاستدامة التنظيمية - تعتبر الاستدامة التنظيمية مفهوما متعدد الابعاد وقد اختلف الباحثون في تبنيهم للابعاد التي يعتمدونها، وقد يكون لطبيعة المنظمة المدروسة والخلفية الفكرية للباحثين دورا في اعتماد هذه الابعاد، فمنهم من اعتمد أبعاد الاستدامة التنظيمية ب) البعد الاداري، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي (الجهني، 2015: 76) و(حمادي، 2022: 89).

في حين اكتفى (Junior et al., 2017: 55)، (بالاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئة) ، اما (Alshuwaikhat et al., 2016: 6) فقد اعتمد ابعاد (البعد البيئي) بيئة الحرم الجامعي المستدام، التعليم والبحث، خدمة المجتمع (البعد الاجتماعي)، استدامة الموارد المالية) وسيتم اعتماد هذه الابعاد كونها الاقرب الى بيئة المنظمة المبحوثة وملائمة لطبيعة الدراسة.

١. البعد البيئي المستدام (بيئة الحرم الجامعي المستدام) (Sustainable Campus Environment) - ان مفهوم بيئة الحرم الجامعي تهتم بالبيئة الطبيعية وكيفية استمرارية هذه البيئة بالمرونة لدعم الاستدامة، وتتضمن سلامة استخدام رأس المال الطبيعي بشكل مستدام، ان

السعي لاعتماد مفهوم النمو الجامح يفرض ضغوطا على نظام الارض بشكل متزايد، لان التقدم التكنولوجي قد لا ينجح في دعم النمو المتسارع مع تزايد المخاوف بشأن الاستدامة البيئية، كما ان الاثار السلبية للتغير المناخي مثل (ارتفاع درجات الحرارة، وزيادة تركيز الغازات الدفيئة، وارتفاع مستوى سطح البحر) تدفع باتجاه اعتماد الاستدامة البيئية (Justice & Sandra, 2019:10). ويمكن القول ان استدامة البيئة للحرم الجامعي تركز على ترشيد استخدام الموارد الطبيعية وتقليل انبعاث الغازات، فضلا عن تشجيع استثمار الموارد، واعتماد وسائل النقل الصديقة للبيئة، واعتماد التخطيط الاخضر للبنى التحتية.

٢. التعليم والبحث المستدام (Sustainable Education & Research) - ان بعد التعليم والبحث المستدام يتناول جوانب الاستدامة المتعلقة بالبحوث والمنح الدراسية في الجامعات ومدى مشاركتها في البحوث الموجهة نحو الاستدامة، والمنح الدراسية المتعلقة بالاستدامة التي يستفاد منها اعضاء هيئة التدريس والطلبة، فضلا عن انشاء مراكز متخصصة ومعنية بالاستدامة ضمن الحرم الجامعي، والعمل على دمج قضايا الاستدامة المحلية والعالمية في البحوث المتعلقة بالاستدامة، وتشجيع طلبة الدراسات العليا على كتابة اطاريحهم وبحوثهم بأمر متعلقة بالاستدامة، فضلا عن تشجيع التعاون مع المنظمات المحلية والخارجية في السعي لايجاد حلول لتحديات الاستدامة (Alshuwaikhat et al., 2016: 8).

من خلال ما سبق يمكن القول ان البحوث المستدامة ضمن التعليم والبحث المستدام هي جميع الجهود المبذولة ضمن مؤسسات التعليم العالي لضمان الاستدامة في المجالات التي تهم المجتمع وترمي لتسليط الضوء على اهمية اتباع تنمية شاملة يشترك فيها كل المنظمات العاملة في البلد وفي طبيعة هذه المنظمات هي الجامعات) من اجل ضمان اشاعة ثقافة الاستدامة مجتمعيا وتوحيد الجهود صوب التنمية المستدامة.

٣. خدمة المجتمع المستدامة (Sustainable Community Service) - يتعلق بعد خدمة المجتمع للمنظمات التي تتبنى نهج الاستدامة ادراك مسؤولية المنظمة عن تصرفاتها وفعالها والالتزام الحقيقي ولفترة طويلة من الزمن بأنشطتها من اجل البقاء بنجاح في تقديم الخدمات، وتؤثر الاستدامة ايجابيا على العمليات والانشطة الموجهة ليس للإنسان فقط بل للمجتمعات والاحياء دون الاخلال بحقوق الاجيال المقبلة، او من الاخلال بالنظام البيئي والكوني، والتنمية الاجتماعية، وخدمة المجتمع تتضمن (حقوق العاملين، والحكم الرشيد، والمشاركة الديمقراطية، مع ضمان المساواة والعدالة، والتنوع، وادامة السلم الاجتماعي). (الجهني، 2015: 87). وتتضمن خدمة المجتمع المستدام ضمن المنظمات التعليمية ايجاد سياسات استدامة واضحة

المعالم من خلال انشاء اقسام داخل المنظمة التعليمية تهتم بكل المتعلقات الخاصة بالاستدامة التنظيمية، وكذلك العمل على تضمين جوانب الاستدامة في الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، وامكانية جعل الاستدامة احد اهم معايير اختيار اعضاء هيئة التدريس والموظفين وترقيتهم، وتشجيع النوادي الطلابية على التثقيف بالاستدامة وتعزيز الوعي المجتمعي بأهمية اعادة التدوير للمخلفات والتوجه نحو السلوك الصديق للبيئة. (النصراوي، 2022: 123)

مما سبق يمكن القول ان خدمة المجتمع المستدامة هي انعكاس لمسؤولية المنظمة التعليمية تجاه المجتمع من خلال اخذ الدور الالهم في التوعية وتبني الانشطة الموجه للمجتمع مع الحفاظ على حقوق العاملين واشاعة العدالة والمساواة والتنوع لضمان مجتمع مستدام.

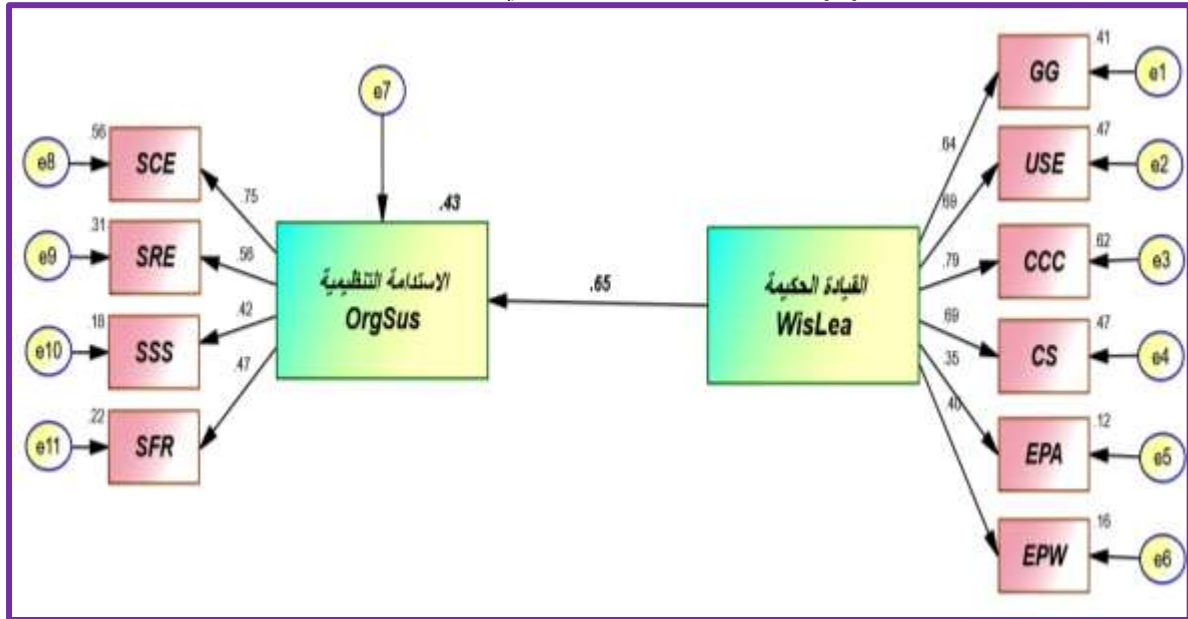
٤. استدامة الموارد المالية (Sustainability of Financial Resources) - تتعلق استدامة الموارد المالية ضمن المنظمات التعليمية بكيفية ادارة الامور المالية مع توفير تنوع في الدخل، فضلا عن تبني الاليات المعنية بضمان التمويل طويل الاجل للبحوث والانشطة الداعمة للاستدامة، والعمل على خفض النفقات، والعمل على تصميم هياكل حوكمة وادارة الموارد المالية، والعمل الجاد على تحديد مصادر التمويل الجديد من خلال الشراكات مع القطاع الخاص والحكومي لنتاجها الفكري. (Alshuwaikhat et al., 2016: 12)، ومما سبق يمكن القول ان استدامة الموارد المالية ضمن المنظمات التعليمية تؤثر في تنوع مصادر التمويل وترشيد النفقات واتباع افكار جديدة تخدم المجتمع والعمل على ايجاد ابواب جديدة للحصول على استثمارات من خلال استقدام الفرص الذكية التي من خلالها تحقق المنظمة فوائد مستقبلية.

المبحث الثالث: الجانب العملي

١. اختبار الفرضية الرئيسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية في جامعة المستقبل) - يظهر من الشكل (1) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (43%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع للاستدامة التنظيمية والذي يعود (43%) منها الى تغير القيادة الحكيمة، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (57%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير القيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية كان ذا مستوى جيد، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية، اذ كان قدره (0.65) وبذلك فأن متغير القيادة الحكيمة يؤثر في متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (65%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (13.18) عند مستوى دلالة

(0.000) كما عليه في الجدول (1)، وبذلك فإن التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين القيادة الحكيمة ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الاستدامة التنظيمية بنسبة (65%). وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة. وبذلك هذا يؤسس امكانية قبول الفرضية الرئيسة.

الشكل (1) : تأثير القيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية



المصدر: الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الاحتمالية	الاوران	لمسارات	
***	13.018	.035	.458	.652	القيادة الحكيمة	<---	الاستدامة التنظيمية
***	12.489	.096	1.202	.637	القيادة الحكيمة	<---	GG
***	6.605	.100	.659	.400	القيادة الحكيمة	<---	EPW
***	5.716	.099	.564	.353	القيادة الحكيمة	<---	EPA
***	14.258	.078	1.111	.686	القيادة الحكيمة	<---	USE
***	19.450	.072	1.405	.789	القيادة الحكيمة	<---	CCC
***	14.342	.074	1.060	.688	القيادة الحكيمة	<---	CS
***	7.011	.087	.609	.420	الاستدامة التنظيمية	<---	SSS
***	8.038	.084	.679	.469	الاستدامة التنظيمية	<---	SFR
***	10.195	.091	.923	.559	الاستدامة التنظيمية	<---	SRE
***	17.031	.105	1.789	.748	الاستدامة التنظيمية	<---	SCE

المصدر: الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبناءً على ما سبق ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية وكما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحكم الرشيد في الاستدامة التنظيمية).

يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الحكم الرشيد في الاستدامة التنظيمية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.23) وهذا يعني ان بعد الحكم الرشيد يؤثر في متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (23%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الحكم الرشيد في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (23%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) البالغة (3.567) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.000).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد فهم جوهر المواقف في الاستدامة التنظيمية).

يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد فهم جوهر المواقف في الاستدامة التنظيمية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.17) وهذا يعني ان بعد فهم جوهر المواقف يؤثر في متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (17%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد فهم جوهر المواقف في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (17%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) البالغة (2.534) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.011).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خلق السياق المشترك في الاستدامة التنظيمية).

يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خلق السياق المشترك في الاستدامة التنظيمية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.22) وهذا يعني ان بعد خلق السياق المشترك يؤثر في متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (22%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد خلق السياق

المشارك في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغيير الاستدامة التنظيمية بنسبة (22%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) البالغة (2.769) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.006).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة. د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مهارات التواصل في الاستدامة التنظيمية).

يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد مهارات التواصل في الاستدامة التنظيمية ، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.13) وهذا يعني ان بعد مهارات التواصل يؤثر في متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (13%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد مهارات التواصل في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (13%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) البالغة (1.993) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.044).

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة. هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ممارسة السلطة السياسية في الاستدامة التنظيمية).

يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ممارسة السلطة السياسية في الاستدامة التنظيمية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.15) وهذا يعني ان بعد ممارسة السلطة السياسية يؤثر في متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (15%) على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد ممارسة السلطة السياسية في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (15%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) البالغة (1.979) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.046).

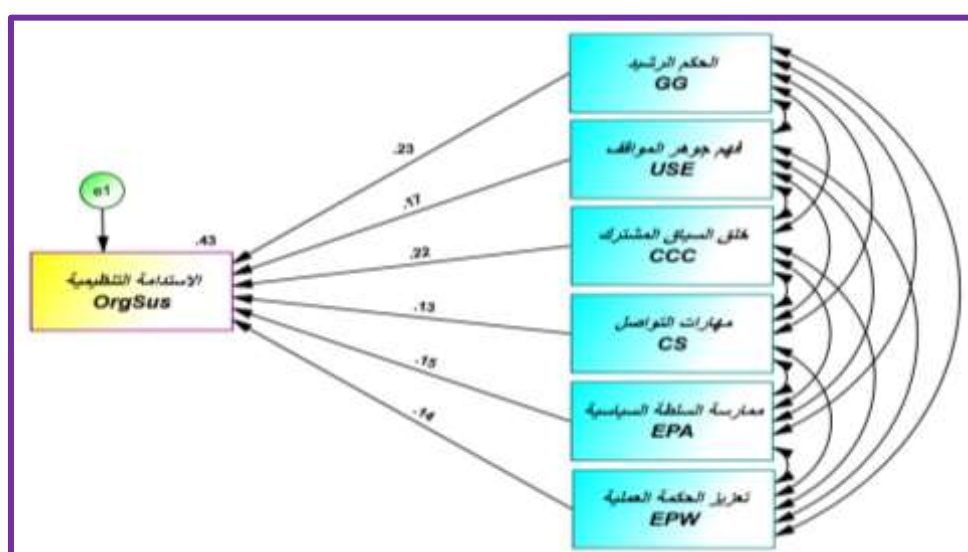
وفي ضوء ما ذكر اعلاه، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة. و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تعزيز الحكمة العملية في الاستدامة التنظيمية).

يوضح الشكل (2) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تعزيز الحكمة العملية في الاستدامة التنظيمية، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.14) وهذا يعني ان بعد تعزيز الحكمة العملية يؤثر في متغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (14%) على مستوى جامعة

المستقبل عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تعزيز الحكمة العملية في جامعة المستقبل عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الاستدامة التنظيمية بنسبة (14%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (2) البالغة (1.845) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.065). وهو مستوى معنوية اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبذلك لا يمكن تعميم هذه النتيجة على المجتمع وهذا ما يخالف توقعات الدراسة.

وفي ضوء ما ذكر اعلاه ، ترفض الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

شكل (2) : تأثير ابعاد القيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية



المصدر : الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (2) : معلمات تأثير ابعاد القيادة الحكيمة في الاستدامة التنظيمية

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	التقدير المعيارية	المسارات
***	3.567	.025	.088	.235	الاستدامة التنظيمية الحكم الرشيد
.011	2.534	.030	.076	.174	الاستدامة التنظيمية فهم جوهر الموقف
.006	2.769	.032	.088	.223	الاستدامة التنظيمية خلق السياق لمشترك
.046	1.993	.031	.061	.134	الاستدامة التنظيمية مهارات التواصل
.048	1.979	.034	.066	.151	الاستدامة التنظيمية ممارسة السلطة السياسية
.065	1.845	.032	.059	.139	الاستدامة التنظيمية تعزيز الحكمة العملية

المصدر : الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج (Amos V.25)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات - توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الحكيمة وابعادها في الاستدامة التنظيمية على مستوى جامعة المستقبل عينة الدراسة.
٢. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان الاستدامة التنظيمية منتشرة بصورة معتدلة في جامعة المستقبل، وهذا يؤشر جدية ادارة الجامعة باتجاه الولوج في مجال الاستدامة التنظيمية.
٣. اتضح اهتمام القيادة العليا للجامعة بالاستدامة التنظيمية.
٤. حرصت جامعة المستقبل على تعزيز استثمارها للموارد البشرية، وصولاً الى استدامة بيئتها الجامعية ومراعاة البيئة النظيفة، مع الجدية في التوعية والمشاركة في الانشطة الخضراء، مع العمل على استدامة مواردها المالية.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة بذل المزيد من الجهود على مختلف الصعد البيئية لدفع الجامعة لبلوغ مراتب متقدمة في الاستدامة.
 ٢. العمل على تنويع مصادر التمويل للجامعة، والعمل على تحويلها الى جامعة منتجة تسوق معارفها الفكرية وغير الفكرية.
 ٣. ضرورة العمل على الوصول الى الجامعة الصديقة للبيئة، من خلال زيادة المناطق الخضراء والتحول نحو الطاقة النظيفة، واجراء المزيد من البحوث ذات العلاقة بالاستدامة.
- ### المصادر العربية

١. الجهني، نعيم بن عطا الله، (٢٠١٥)، "دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة"، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
٢. الطالب، احمد عبد الستار، (٢٠٢٢)، القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الاخفاق التنظيمي بتوسيط رأس المال النفسي الايجابي، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، الموصل
٣. العقابي، سحر محمود علي، (٢٠٢١)، دور القيادة الحكيمة في بناء نموذج الاعمال وفق القدرات الاستراتيجية ، جامعة بغداد، بغداد
٤. النصراوي، حامد عادل عباس، (٢٠٢٢)، تأثير اساليب المواطنة الرقمية في تحقيق الاستدامة التنظيمية، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد.

٥. حمادي، همام فلاح، (٢٠٢٢)، توظيف المهارات الرقمية في بناء المنظمات المستدامة بتوسط ابعاد التفكير الاستراتيجي. اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد..
٦. ريشان، حسين غازي، (٢٠٢١)، التشخيص التنظيمي وتأثيره في الاستدامة التنظيمية من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٧. عباس، علاء عباس، (٢٠٢١)، المعمارية الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.

المصادر الانكليزية

1. Adair, John. (2018). lessons in leadership: The 12 key concepts. 1st ed. Bloomsbury publishing Plc. London. NY.
2. Alshuwaikhat, Habib., Adenle, Yusuf.,& Saghir, Bilal. (2016). Sustainability Assessment Of Higher Education Institutions In Saudi Arabia. Sustainability, 8(8), 750 .
3. Augusto, Flavio. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences. International Review of Management and Business Research .
4. Augusto, Flavio. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences. International Review of Management and Business Research .
5. Augusto, Flavio. (2013). Indicators of Organizational Sustainability: A Proposition From Organizational Competences. International Review of Management and Business Research .
6. Dhammika, K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX). Wayamba Journal of Management, 4(1).

7. Donovan, M. F. A. (2012). Changed Leadership From Wise to Compromise: The Decline of Leadership Wisdom in Modern Organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 69-76.
8. Giesenbauer, Bror., & Müller-Christ, Georg. (2003). University 4.0: Promoting the Transformation of Higher Education Institutions toward Sustainable Development. *Sustainability*, 12(8).
9. Intezari, A. (2013). *Wisdom and Decision Making: Grounding Theory in Management Practice*. Doctoral Dissertation, Massey University. New Zealand.
10. Junior, H., F., Galleli, B., Nunes, B. (2017). *Sustainability and Performance in Organizations: an Analysis of the Triple Bottom Line Approach*. Universidade de São Paulo - USP, São Paulo b. Aston Business School, Birmingham.
11. Justice, Mensah & Sandra Ricart .(2019). *Sustainable Development: Meaning, History, Principles, Pillars, And Implications For Human Action*. *Cogent Social Sciences*, 5:1, 1653531.
12. Kessler, Eric H. (2021). *Wise Leadership :A Toolbox for Sustainable Success*. 1st ed. Taylor & Francis, New York: Routledge.
13. Koçyiğit, Y. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*. 11(1), 110-123.
14. Kriger, M. (2013). *Wise Leadership in Organizations: Integrating Eastern and Western Paradigms*. In J. Neal. Ed., *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace*. New York: Springer.

15. Lukman ,Rebeka.,& Glavič ,Peter (2007). What are the key elements of a sustainable university?. *Clean Techn Environ Policy* , 9(2).
16. Munck, Luciano., Dias, Bárbara. Galleli., & De-Souza, Rafael. B. (2012). Competences For Organizational Sustainability: A Proposal For An Analytical Tool For Assessing Eco-Efficiency. *Business Management Dynamics* . Vol.1, No.9.
17. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The Wise Leader. *Harvard Business Review*, 89(5) 58– 67.
18. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. 1st ed. New York, NY: Oxford University Press.
19. Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A., & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic Fractal Organizations for Promoting Knowledge-Based Transformation, A New Paradigm for Organizational Theory. *European Management Journal*, 32(1), 137- 146.
20. Takeuchi, H. (2013). Wise Leadership and Wise Capitalism. *Kinki Management Review*, 1, 17-27.
21. Weixu , D. I. N. G. (2020). A study of Nanoka 's wise leader practices and an Image of leadership from the perspective of subordinates, to promote management Innovation performance via stimulating Employee's knowledge sharing Aspiration. Doctoral Program in Technology Management , Graduate school of Technology Management , Ritsumeikan University .
22. Yang, S. Y. (2011). Wisdom Displayed Through Leadership: Exploring Leadership- Related Wisdom. *The Leadership Quarterly*. 22(4), 616-632.