

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة

**الأستاذ المساعد الدكتور
حاکم احسوني الميالي
جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد**

**المدرس المساعد
محمد هادي باسم الحسني**



دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة

Role Of Ethical Leadership in Enhancing Organizational Sustainability

A Survey Study in University of Kufa

المدرس المساعد

محمد هادي باسم الحسني

Researcher

Mohammad Hadi Basim AL-Hassani

Mohammedh.Alhassani@Student.

الأستاذ المساعد الدكتور

حاكم احسوني الميالي

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

Assist. Professor

Dr. Hakim Hssone Al-Mayali

Faculty of Administration & Economics

University of Kufa

Hakemh.Almaialy@Uokufa.Edu.Iq

المستخلص:

الاستدامة التنظيمية بشكل مباشر بمستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة المبحوثة. التصميم/ المنهجية: لغرض استكمال متطلبات البحث الحالي ومن أجل تمثيل مجتمع البحث المستهدف، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، إذ تم توزيع (٢٧٠) استمارة استبيان بصورة مباشرة على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة، وتم استرجاع (٢٤٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة (٨٩%)، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتوفرة في

الغرض: يهدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، إذ ركز البحث على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة الكوفة. وانطلاقاً من مشكلة أن مؤسسة التعليم العالي المبحوثة في عدم التوجه بشكل كافٍ لتعزيز الاستدامة وذلك لطبيعة التحديات والضغوطات التي تواجهها مؤسسة التعليم العالي قيد التي تتسم في بعض الأحيان بظروف (داخلية وخارجية) صعبة فقد تم صياغة مشكلة البحث كالآتي: "يتأثر ظهور وتعزيز

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

مؤسسات التعليم العالي، فحاز هذا البحث أهميته من كونه تطرق إلى هذه المتغيرات المهمة في محاولة منه لوصف الواقع ومعالجة المشاكل التي تواجه تطوير مؤسسات التعليم العالي في العراق بشكل عام لما لهذا القطاع أهمية كبيرة على المجتمع والبيئة والاقتصاد، وجامعة الكوفة بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الاستدامة التنظيمية، جامعة الكوفة.

البرنامجين الإحصائيين SPSS V.26 و Smart PLS v.3.3.2.

النتائج العملية: أظهرت نتائج البحث التي تم التوصل إليها بوجود علاقة تأثير مباشرة للقيادة الأخلاقية في الاستدامة التنظيمية في المؤسسة قيد البحث.

أهمية البحث: ندرة الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) التي تضمنت متغيرات البحث (القيادة الأخلاقية، والاستدامة التنظيمية) معاً في

Abstract:

Purpose: The research aims to identify the role of ethical leadership in promoting organizational sustainability, as the research focused on a sample of faculty members at the University of Kufa. Proceeding from the problem that the researched higher education institution is not sufficiently oriented to enhance sustainability, due to the nature of the challenges and pressures that the higher education institution faces, which are sometimes characterized by difficult (internal and external) conditions, the research problem has been formulated as follows: "The emergence and strengthening of organizational sustainability is affected by Directly at the level of ethical leadership in the research institution."

Design/Methodology: For the purpose of completing the requirements of the current research and in order to represent the target research community, the random sampling method was adopted, as (270) questionnaire forms were distributed

directly to a sample of the teaching staff of the University of Kufa, and (240) valid forms were retrieved for statistical analysis at an average of Response (89%), and the collected data were analyzed using a set of statistical tests available in the two statistical programs SPSS V.26 and Smart PLS v.3.3.2.

Practical results: The research findings showed that there is a direct impact relationship of ethical leadership on organizational sustainability in the institution under study.

The Importance of The Research: the scarcity of previous studies (Arabic and foreign) that included the research variables (ethical leadership, and organizational sustainability) together in higher education institutions. Higher education in Iraq in general because this sector is of great importance to society, the environment and the economy, and the University of Kufa in particular.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Sustainability,

University of Kufa.

المقدمة

تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات والمشاكل والتي ينتج عنها كوارث قد تؤدي إلى انهيار العديد منها، لذلك يتحول الاهتمام لدى المنظمات إلى نماذج جديدة من الأعمال تتمحور حول عملياتها ومنتجاتها المستدامة والمبتكرة خلال هذه الازمات. تتمثل قيادة المنظمات بالقائد في خط الصد الاول لمواجهة هذه التحديات والذي سيكون له دور رئيسي يُمارسه خاصةً في ظل التغييرات السريعة التي تطرأ على المنظمة. وسط هذه الازمات تم التركيز على الجانب الأخلاقي في العمل لما له من تأثير واستجابة سريعة. وترتبط الأخلاق ارتباطاً مباشراً بأسلوب القيادة والعكس صحيح، وتستخدم القيادة الأخلاقية الإشارات الموجهة داخل المنظمة وخارجها لتعزيز القيم الأخلاقية الإيجابية وإدامة النتائج الإيجابية المتبادلة في محاولة للوصول إلى الاستدامة التنظيمية. ويتميز القادة الأخلاقيون في المنظمات على جميع المستويات بتحقيق التميز واستثمار الفرص ومعالجة الضعف ومواجهة التحديات في البيئة الحالية والمستقبلية، فضلاً عن سعيهم لتحقيق التوازن والاستقرار واعتماد جانب المرونة في محاولة منهم لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية والوصول للاستدامة التنظيمية.

ونتيجة للأهمية الكبيرة للجانب الأخلاقي في القيادة بالنسبة للمؤسسات العراقية بشكل عام وللمؤسسات التعليمية العالي بشكل خاص والتي تم اختيارها كميدان للبحث، فقد تبلورت فكرة هذه الدراسة في تطوير بيئة هذه المؤسسات وتحديداً فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية (الانصاف، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي، وتوجيه الأفراد، وتوضيح الأدوار) والاستدامة التنظيمية (التوجه الاقتصادي للاستدامة، والتوجه الاجتماعي للاستدامة، والتوجه البيئي للاستدامة) كمساهمة علمية هادفة لتقوية البيئة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، إذ يتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، فيما يتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث فُعنيّ بالجانب العملي للدراسة، والمبحث الرابع اختص بأهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتطلب مؤسسات التعليم العالي قيادة تتمتع بكفاءات شخصية ودراية قوية لتكون ظاهرة جماعية أكثر مقارنةً بالمؤسسات الأخرى التي

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

تُركز على الأرباح (الجانب المادي). وهذا النوع من القيادة ليس حكرًا فقط على المستويات العليا، ولكن على المستويات الوسطى والدنيا داخل المؤسسة (Bhana & Bayat., 2020:128). فضلاً عن ذلك، أصبحت الاستدامة وبشكل متزايد ضرورية لأبحاث الأعمال والممارسات على مدى العقود الماضية لما لها من أهمية بالغة في التجديد المستمر الذي يُحافظ على صحة المنظمة ويُعطيها القدرة على التكيف مع كافة التحديات والأزمات التي تمر بها على المدى الطويل (Rahman., 2022:1).

وأضاف (Rao., 2019:1) أن القيم الأخلاقية والقيادة في مؤسسات التعليم العالي ضرورية لإنتاج قادة أخلاقيين من أجل تعزيز المواطنة التنظيمية والاستدامة التنظيمية. كما أن دور الجامعات هو توعية قادة المستقبل بالأخلاق والقيم الأخلاقية. لذا، ينبغي على كل قائد أن يكون أخلاقياً تجاه الذات والمؤسسة. وتُعتبر القيادة الأخلاقية ضرورية لتحقيق الاستدامة التنظيمية، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تُمارس دوراً حيوياً في التوعية والتثقيف للاستدامة لأي بلد، إذ ترتبط كفاءة التعليم بالأبعاد الثلاثة للاستدامة التنظيمية وهي (التوجه الاقتصادي، التوجه الاجتماعي والتوجه البيئي). وتمثلت الفجوة المعرفية للبحث الحالي في ضعف اهتمام مؤسسات التعليم العالي بشكل

عام وجامعة الكوفة بشكل خاص بالاستدامة التنظيمية من خلال عدم التركيز على عناصرها البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ومن أهم أسباب عدم الاهتمام بالاستدامة التنظيمية قلة الوعي بها وعدم وصول القيادة إلى إدراكها العالي بأهمية الاستدامة في المؤسسات والمخاطر التي تنطوي على ضعف الاستدامة في هذه المؤسسات. واستناداً إلى ما تم ذكره، يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: (ما هو دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية لجامعة الكوفة؟).

ثانياً: تساؤلات البحث

بناءً على تم عرضه في مشكلة البحث، يسعى الباحث لإيجاد الإجابة على التساؤلات الآتية:

١- ما مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة المبحوثة؟

٢- ما مستوى اهتمام جامعة الكوفة بالاستدامة التنظيمية؟

٣- هل تؤثر القيادة الأخلاقية في الاستدامة التنظيمية في جامعة الكوفة؟

ثالثاً: أهداف البحث

١- قياس وتحديد مدى إدراك المؤسسة قيد البحث لأبعاد القيادة الأخلاقية.

٢- معرفة مدى إدراك المؤسسة المبحوثة لأبعاد الاستدامة التنظيمية.

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

٣- التحقق من علاقة التأثير للقيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسة قيد البحث.

رابعاً: أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث الحالي في عدة نقاط أبرزها:

١- تسليط الضوء على مؤسسات التعليم العالي (جامعة الكوفة) كعينة للبحث، إذ تعد هذه المؤسسات أحد الركائز الأساسية لتخريج أجيال واعية تساهم في بناء وتقدم البلد.

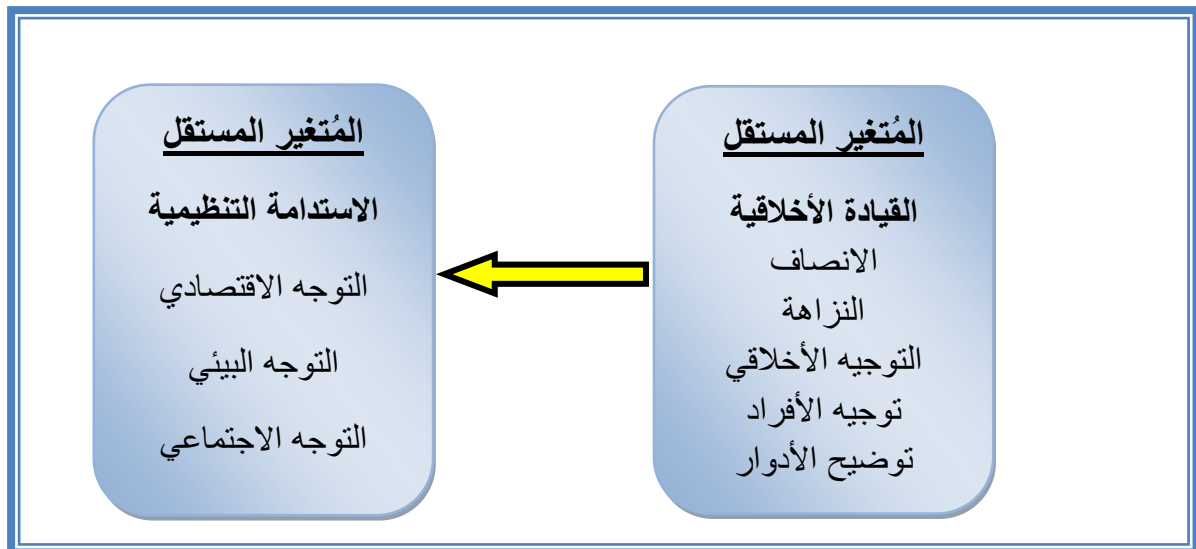
٢- تتضح أهمية البحث من خلال الخوض في مشكلة الاستدامة التنظيمية والتي تعد المرحلة الجديدة والمتقدمة لإدارة أعمال المؤسسات، إذ تتمثل أهمية الاستدامة من خلال المؤسسة على الوضع الاقتصادي، ودورها الفعال في حماية البيئة، فضلاً عن دورها الاجتماعي.

٣- التعرف على قدرات وقابليات القادة في المؤسسة التعليمية في تحليل وتشخيص العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلالها بالشكل الأمثل للخروج من الأزمات.

٤- الخوض في الفلسفة الفكرية والمفاهيمية لموضوع القيادة الأخلاقية والأثر الذي تتركه في الاستدامة التنظيمية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمتغير البحث (القيادة الأخلاقية والاستدامة التنظيمية) كدراسة (Amisano.,2017) أقدم الباحث على وضع مخطط فرضي يُظهر فيه طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث كما موضح بالشكل (١) أدناه:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

من خلال الشكل (١)، يتبين بأن مُتغير القيادة الأخلاقية هو المُتغير المستقل Independent Variable والذي سيتم قياسه من خلال خمسة أبعاد (الإنصاف، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، توجيه الأفراد، توضيح الأدوار). في حين أن مُتغير الاستدامة التنظيمية يُمثل المُتغير التابع Dependent Variable والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي).

سادساً: فرضيات لبحث

بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Amisano.,2017)، واستناداً إلى ما سيتم عرضه في الجانب النظري، ولأجل أن يتم وضع إجابة لتساؤلات البحث الحالي وتحقيق أهدافه، تم صياغة الفرضية الرئيسية للبحث وفرضياتها الفرعية وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية: القيادة الأخلاقية لها تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية

وينبثق عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

H1- الإنصاف له تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.

H2- النزاهة لها تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.

H3- التوجيه الأخلاقي له تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.

H4- توجيه الأفراد له تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.

H5- توضيح الأدوار له تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.

سابعاً: مقاييس البحث

تم تصميم استبانة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بتدرج (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لمعرفة قياس الاستجابة لعينة الدراسة وقياس مُتغيرات الدراسة، الجدول (١) يوضح هذه المقاييس وكالاتي:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

ت	المتغير	البُعد	عدد الفقرات	المقاييس
أ-	القيادة الأخلاقية	توجه الأفراد.	٤	(Kalshoven.,2011)
		الانصاف.	٤	
		التوجيه الأخلاقي.	٥	
		توضيح الأدوار	٤	
		النزاهة.	٤	
ب-	الاستدامة التنظيمية	التوجه الاقتصادي للاستدامة	٤	Emamisaleh& (Rahmani.,2017)
		التوجه الاجتماعي للاستدامة	٤	
		التوجه البيئي للاستدامة	٤	

الجدول (١): مقاييس البحث

المصدر: من إعداد الباحث

ثامناً: منهج البحث

اعتمد البحث منهج دراسة استطلاعية Survey بالاعتماد على آراء عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة. وللإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، يسعى الباحث وعلى وفق هذا المنهج لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (القيادة الأخلاقية، والاستدامة التنظيمية).

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من الكوادر التدريسية للجامعة والذين يحملون الألقاب العلمية (مدرس مساعد، ومدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ) والبالغ

عدد أعضائها (٢٣٠٠). ووفقاً لرأي (Nunnally.,1978: 262) فإن الحجم المناسب لعينة التحليل الإحصائي للفقرات هو (٥) أفراد لكل فقرة من فقرات المقياس لتقليل أثر الصدفة، واستناداً إلى ما تم ذكره، وفضلاً عن أن فقرات مقاييس الدراسة تبلغ (٣٣) فقرة، فقد ارتأى الباحث إلى توزيع (٢٧٠) استبانة بشكل عشوائي، تم استرجاع (٢٤٠) استبانة صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية والتي ستمثل عينة هذه الدراسة، وبذلك تكون النسبة (٩٨%) من مجموع الاستمارات الكلية، إذ كانت (١٠) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، و

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

(٢٠) لم تُسترجع خلال عملية جمع البيانات. شملت عينة الدراسة (٢٤٠) من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامجين الإحصائيين (SPSS.V.26 و Smart PLS v.3.3.2) حتى تتحقق الدقة في النتائج الإحصائية. في البرنامج الإحصائي Smart PLS v.3.3.2 (اختبار أداة الدراسة (تقييم انموذج القياس)، واختبار فرضيات الدراسة (تقييم الانموذج الهيكلية)). أما ضمن البرنامج الإحصائي SPSS.V.26 (التوزيع الطبيعي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري).

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الأخلاقية Ethical

Leadership

١. مفهوم القيادة الأخلاقية

بشكل عام يوضح (Sabir.,2021:6) أن القيادة هي قوة الفرد للتأثير على الآخرين. وباستخدام مفهوم الأخلاق، تُعرف القيادة على أنها القدرة على تحديد الصواب والخطأ أو ما هو جيد وسيء لتحقيق الأهداف المشتركة. وعليه، يمكن القول إن القادة الأخلاقيون يضعون القواعد ويتبعونها ويسعون إلى تنفيذها. وفي نفس السياق، إن مجال القيادة الأخلاقية واسع بطبيعته ويشمل الصدق في التعامل وداعماً للانخراط في عمليات تواصل مفتوحة وشفافة، فضلاً عن تأكيده على القيم الأخلاقية ووضع معايير أخلاقية واضحة ومحاسبة أولئك الذين ينغمسون في الممارسات غير الأخلاقية. يوضح الجدول (٢) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالقيادة الأخلاقية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

الجدول (٢): مجموعة من تعريف القيادة الأخلاقية

ت	المصدر	المفهوم
١-	(Almutairi et al.,2020:79)	عملية التحكم في سلوكيات القادة بطريقة مقبولة أخلاقياً تؤدي إلى إرضاء الموظفين.
٢-	(Basoro& Tefera.,2021:2-3)	أنها العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً.
٣-	(FU.,2021:10)	يصف بأنها عملية التأثير على الموظفين من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات التي تُعزز إلى حد كبير من المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية.
٤-	الباحث	ويرى الباحث أنها عملية يستخدم من خلالها القائد المعايير والسلوكيات الأخلاقية للتأثير على الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث

٢. أبعاد القيادة الأخلاقية

ترتبط القيادة الأخلاقية بحقيقة الحفاظ على حقوق الناس وكرامتهم واحترامها كما أشار (Frija& Barzi.,2021:62)، وأن القادة الأخلاقيون هم أشخاص يتصفون بالعدالة والصدق ويستخدمون أشكالاً عديدة من أنظمة الاتصال والمكافآت والعقوبات للتأثير على سلوك ومواقف المرؤوسين (Ali et al.,2021:1320). وفي هذه الفقرة سيتم عرض أبعاد القيادة الأخلاقية :

❖ الإنصاف Fairness:

يوصف (Basoro& Tefera.,2021:3) الإنصاف على أنه عدم ممارسة المحسوبية ومعاملة الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية تمكن من اتخاذ خيارات مبدئية وعادلة. فيما أضاف (Vikaraman et al.,2021:182) أن الإنصاف يتعامل مع الأمور المتعلقة بالتزامات عمل الموظفين واتخاذ القرار وسوء السلوك أو التحديات وسوء الفهم ويوفر مساحة للتفاوض. وتجدر الإشارة إلى أن الموظفين الذين يُعاملون بإنصاف من قبل القادة الأخلاقيين سيعملون على تطوير ثقتهم وشعورهم بالالتزام

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

الوظيفي الكامل في مكان العمل تجاه رؤية ورسالة المنظمة. ويعد بُعد الإنصاف أهم الأبعاد في القيادة الأخلاقية لما له من علاقة قوية بالالتزام التنظيمي للمرؤوس، والذي بدوره يعمل على تطوير القادة لمعالجة المشاكل والقضايا المرتبطة بالموظفين وليس إلقاء اللوم عليهم في هذه المشاكل كما أشار Singh.,2020:19- (20).

❖ النزاهة Integrity:

تمت الإشارة إلى نزاهة القيادة من قبل (Elqassaby.,2018:2) بالعنصر الذي يُشير إلى مستوى الأخلاق والمعيار الأخلاقي للقائد وتمسكه أو التزامه بمجموعة من المبادئ الأساسية القوية بما في ذلك قول الحقيقة والقدرة على تحمل المسؤولية عن الأفعال والأخطاء الشخصية. فيما أضاف (Basoro & Tefera.,2021:3) أن النزاهة هي الشخصية المهمة للقائد الأخلاقي والتي تُعبر عن الصدق مع الذات وتُظهر التوافق أو الاتساق في الأقوال والأفعال. وفي نفس الصدد، أكد (Yusuf et al.,2020:417) إن النزاهة يجب أن تُبنى من أعلى القيادة، وهي أحد مؤشرات قياس جودتها فضلاً عن كونها الأساس الأخلاقي فيها. علاوة على ذلك تم تحديد مجموعة من العوامل لتحسين نزاهة القيادة والتي تتضمن: تفعيل مدونة الأخلاقيات الخاصة بالمنظمة، وجعل

الأخلاقيات مرجعاً للتنفيذ التشغيلي للمنظمة، وتوفير حماية للمبلغين على الأخطاء والمخالفات، وتطبيق العقوبات على عدم الامتثال، وإجراء مراقبة وتقييم على حالات السلوكيات غير الأخلاقية في حالة حدوثها وتوفير هيئات استشارية أخلاقية كآلية استباقية للمنظمة، وامتلاك نظام فعال للمعلومات والبيانات، والاستجابة السريعة والفعالة للمعضلات والمشكلات، ونشر ميثاق النزاهة الخاصة بالمنظمة في مكان العمل.

❖ التوجيه الأخلاقي Ethical Guidance:

التوجيه الأخلاقي بشكل أساسي كما أشار له (Gollagari et al.,2021:2) أنه الوعي وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في مكان العمل، وأن القادة الأخلاقيون يعملون كموجهين للموظفين إذا واجهوا أي قضايا أخلاقية، فضلاً عن استخدامهم التعزيز (بالمكافأة أو العقوبات) لتمكين المرؤوسين عن أفعالهم. وفي ذات السياق، يؤكد (Singh.,2020:26-27) أن التوجيه الأخلاقي يتضمن التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي للمرؤوسين ومكافأته. ويمكن القول إن القادة الأخلاقيين هم في الغالب مثال لنموذج التوجيه الأخلاقي، إذ أنه عندما يكون المناخ الأخلاقي للمنظمات غير سار فإن

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

المرووسين سيكون توجههم نحو قادتهم لتوجيههم الأخلاقي. ويرى (Steiner.,2020:16) أن التوجيه الأخلاقي يستلزم وجود اتصال مفتوح حول عمليات المنظمة من خلال الصراع في مكان العمل واستحالة حل مخاوف الجميع بشكل كامل.

❖ توجيه الأفراد People :Orientation

يُشير (Vikaraman et al.2021:54) أن توجيه الأفراد يؤكد على العلاقة بين القائد وموظفيه من خلال مهارات الاتصال ذات الاتجاهين وبناء الثقة وإظهار الاهتمام برفاهية الموظفين واتخاذ قرارات عادلة كما أشار. وأضاف (Gollagari et al.,2021:2) أن توجيه الأفراد يستلزم مدى اهتمام القائد ودعمه للموظفين فضلاً عن استجابته بصدق لاحتياجاتهم وهذا ما يولد عادةً ثقة من قبل الموظفين تجاه هؤلاء القادة. فيما يرى (Steiner.,2020:13) أن توجيه الأفراد أو كما يُعرف بأنه الاهتمام الحقيقي بالناس هو سلوك قيادي أخلاقي يعكس الاهتمام الحقيقي بالموظفين واحترامهم ودعمهم والعمل على ضمان تلبية احتياجاتهم. فضلاً عن ذلك، إن القادة الذين ينتبهون إلى مخاوف الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يميلون إلى الارتباط بالقيادة الأخلاقية، وهذا لا يعني أن القائد يلبي

بالفعل احتياجات الموظف المبلغ عنه في كل حالة، بل يعني أن الموظف يدرك أن القائد يهتم باستمرار بمخاوفه وأن القائد يرى أن هذه المخاوف تأتي قبل مسؤوليته.

❖ توضيح الأدوار Role :Clarification

كعنصر من مكونات القيادة الأخلاقية، يعني توضيح الأدوار أن القادة الأخلاقيون يوضحون المهام والأهداف والأدوار للموظفين حتى يعرفون ما هو متوقع منهم ويفهمون كيف يكون أدائهم على قدم المساواة، وهذا ما يُبين أهمية إيضاح الأدوار (Hanif &Siddiqui.,2020:16). وأضاف (Shakeel et al.,2020:4) أن توضيح الأدوار تم تحديده بين سلوكيات القائد الأخلاقي، إذ أنه من المتوقع للقائد الأخلاقي أن يُساعد الموظفين في تحديد أدوارهم داخل المنظمة. فضلاً عن أنه من المهم أخذ هذا في الاعتبار لأن عدم وضوح الدور يمكن أن يخلق توقعات خاطئة من حيث المسؤولية الفردية ويمكن أن يعيق الأداء الجيد. لذا فإن توضيح الأدوار يساعد على تجنب قلق الموظفين دون داعٍ بشأن أدائهم. وفي نفس الصدد، يؤكد (Karim& Nadeem.,2019:5) أن عملية توضيح الأدوار ستؤدي إلى إطلاق عملية تبادل اجتماعي قوية من المرجح أن تؤدي إلى ثقة

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

مُتبادلة وتعاون وبالتالي تعزيز الالتزام على المستوى التنظيمي.

ثانياً: الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability

١. مفهوم الاستدامة التنظيمية

تم تقديم مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام ١٩٨٧ من قبل Brundtland ومنذ ذلك الحين تلقى اهتماماً من المنظمات وكذلك والباحثين والأكاديميين، وأشارت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية إلى الاستدامة بأنها تنمية تُلبّي احتياجات الحاضر دون التأثير على احتياجات جيل المستقبل (Malik et al., 2020:3). ثم تطور مفهوم الاستدامة في منتصف التسعينيات كطريقة لمؤسسات الأعمال لإدارة وموازنة جهودها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحيطة (Obaid & Hussein., 2021:1520). ويُعرّف قاموس

كامبريدج الاستدامة على أنها جودة القدرة على الاستمرار على مدى فترة من الزمن (Ayman & Magd & al., 2020:1). ويرى (Karyamsetty., 2021:88) أن الاستدامة أصبحت أولوية لكل منظمة باعتبارها مصدر قلق عالمي في بيئة اليوم. وفي إطار القدرة التنافسية، باتت المنظمات واعية لتنفيذ الاستدامة في عملياتها بشكل أساسي مع الأخذ في الاعتبار آلية شاملة لاستدامة عملياتها. لذا، يمكن تعريف الاستدامة التنظيمية بأنها استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يوضح الجدول (٣) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاستدامة التنظيمية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

الجدول (٣): مجموعة من تعاريف الاستدامة التنظيمية

ت	المصدر	المفهوم
١-	(Issa& Fendi.,2021:2223)	الحفاظ على استمرارية العمل والمراجعة المستقبلية للمؤسسات وتحقيق النجاح اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل.
٢-	(Moldavanova & Goerdel.,2018:5)	تعني البقاء المؤسسي المفهوم لقدرة المنظمات على تحمل الضغوط المباشرة.
٣-	(Ugoani.,2019:120)	جوهر الاستدامة في السياق التنظيمي هو مبدأ تعزيز النظم المجتمعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركة.
٤-	الباحث	يرى الباحث أنها هي برنامج قائم على وضع خطة استراتيجية ذات رؤية وهدف مشترك يُعطي للمؤسسة القدرة على التعافي من الأزمات والبقاء على قيد الحياة، مما يُعطي لها ميزة تنافسية.

المصدر: من إعداد الباحث

٢. أبعاد الاستدامة التنظيمية

❖ التوجه الاقتصادي Economic Orientation:

التوجه الاقتصادي هو محاولة لتطوير التكنولوجيا والابتكار في منظمة تؤدي إلى إنتاج نظيف ومتوافق مع ظروف البيئة. ويرتبط التوجه الاقتصادي بالالتزام بالنشاط للمنظمة في قضايا الاستدامة بالقرارات المالية والقرارات التي تخص السوق والقرارات التي تخص التصنيع وملاحظة الطرق التي يتم بها استخدام مواردها. علاوة على ذلك، فالمنظمة تأخذ بعين الاعتبار عوامل مهمة تعتبر جزء من الاستراتيجيات الاقتصادية للاستدامة، مثل إدارة المعرفة والتعاون في عملية

الاستدامة والمشاركة في نشر تقارير الاستدامة (Emamisaheh& Taimouri.,2021:288-289). وفي سياق متصل أضاف (Zhang& Chan.,2020:10) بأن الاستدامة الاقتصادية تهدف لضمان عمليات اقتصادية مجدية وطويلة الأجل وتوفير الفوائد الاجتماعية والاقتصادية لجميع أصحاب المصلحة الموزعة بشكل عادل بما في ذلك فرص العمل المستقرة وكسب الدخل والخدمات الاجتماعية للمجتمعات المضيفة والمساهمة في التخفيف من حدة الفقر. وعلى مستوى التعليم العالي ركز (Cheben et al.,2020:463) على الاستدامة الاقتصادية ومدى اهتمام مؤسسات التعليم بهذا البعد. إذ

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

أشار إلى أن مؤسسات التعليم العالي ومن جانب الاستدامة الاقتصادية تركز وبشكل أساسي على توفير الطاقة والموارد الأساسية اللازمة لعملياتها وأبحاثها والإدارة المالية وكسب الدخل من أنشطتها وأعمالها. وتُطبق مؤسسات التعليم العالي الاستدامة في أنظمتها التنظيمية والعمليات والتعليم والبحوث وإعداد التقارير والتقييم، والجزء التعليمي من الاستدامة يُعتبر أساسياً لمؤسسات التعليم العالي ويتعلق بالاستدامة الاقتصادية.

❖ التوجه الاجتماعي Social Orientation:

التوجه الاجتماعي يشمل التوجه الاجتماعي الداخلي والخارجي. تتكون الاستراتيجيات الداخلية من سلامة الموظفين وقواعد المنظمة والعدالة التنظيمية والحفاظ على معلومات العملاء ومشاركة الموظفين في صنع القرار. في حين تشمل الاستراتيجيات الخارجية على مشاركة المنظمات في البرامج الثقافية والاجتماعية والاستجابة لحقوق العملاء والمجتمع ومعالجة حاجات ومتطلبات المجتمع. وتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة للعملاء (Emamisaleh & Taimouri, 2021: 288-289). ويُعرّف Abdelhalim & Mohamed, (2021: 342-343) الاستدامة الاجتماعية كشرط يشمل الأنظمة والعمليات والهياكل والعلاقات الرسمية

وغير الرسمية التي تدعم بشكل فعال قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على إنشاء مجتمعات صحية وصالحة للعيش. وتماشياً مع ذكر عرف (Fatourehchi & Zarghami, 2020: 3)

الاستدامة الاجتماعية على أنها تطور يشجع التكامل الاجتماعي مع تحسين نوعية الحياة لجميع شرائح السكان. وعلى مستوى التعليم العالي، أكد (Wolf & Ehrström, 2020: 3) إن الاستدامة الاجتماعية متميزة ومن ناحية أخرى يجب استيعابها كجزء من معضلة الاستدامة برمتها. فهناك مشكلة في التعليم تتمثل في أن الاستدامة الاجتماعية ذات قيمة كبيرة جداً وأن القضايا المحملة بالقيمة كانت دائماً تحدياً في التعليم. وتجدر الإشارة أنه تم تبني ممارسات الاستدامة الاجتماعية على نطاق واسع داخل المنظمات في جميع أنحاء العالم وذلك بسبب التطور السريع لتقنيات الاتصالات والمعلومات، فضلاً عن المتطلبات والتوقعات المتغيرة لمختلف أصحاب المصلحة، وكذلك العولمة المتزايدة للاقتصاد العالمي ووجود ضغوط تنافسية على المنظمات. وتم التأكيد على فوائد عديدة ومهمة لممارسات الاستدامة الاجتماعية في المنظمات بما في ذلك تحسين الأداء المالي وزيادة المزايا التنافسية وتعزيز الصورة التنظيمية وتعزيز رضا الموظفين والعملاء (Tran et al., 2018: 122).

❖ التوجه البيئي Environmental

:Orientation

التوجه البيئي كعملية له مدخلات ومخرجات. المدخلات عبارة عن مواد أولية قابلة لإعادة التدوير ويمكن إعادتها إلى البيئة. في حين أن المخرجات عبارة عن منتجات وخدمات نظيفة بيئياً، أي تكون غير ضارة بالبيئة ولا تعرض دورة الحياة للخطر (Emamisaleh & Taimouri, 2021: 288-289). ويؤكد Adomako et al., (2019: 4) إلى أن التوجه البيئي للاستدامة هو موقف فلسفي للمنظمة لإجراء العمليات بطريقة مستدامة بيئياً. كما يتم التأكيد على دور ثقافة المنظمة في توضيح صورة التوجه البيئي للاستدامة من خلال دمج القضايا المتعلقة بالبيئة في ثقافة المنظمة، فضلاً عن دمج القضايا المتعلقة بالبيئة في اتخاذ القرار وتقديم السلع والخدمات واستراتيجية المنظمة والعمليات التجارية الشاملة. ومما لا شك فيه أنه يجب الأخذ بوجهة نظر (Danso et al., 2020: 12-13) الذي يرى أن الاستدامة البيئية للمنظمات تمكنها من تقوية بُعدها الأخلاقي وتعزيز سمعتها المحلية والعالمية وتعزيز أفضليتها على باقي المنظمات وذلك من خلال التأثيرات الإيجابية على مختلف أصحاب المصلحة. كما تُمكن على أكبر قدر ممكن من الفائدة. وعلى مستوى التعليم العالي، يُناقش

(Hamid et al., 2017: 12-14) أن الوعي بالاستدامة البيئية يعد أحد المتطلبات الأساسية للموقف البيئي. إذ يتحمل التعليم في جميع أنحاء العالم مسؤولية تشكيل الطلاب والموظفين من حيث الوعي البيئي وتغيير موقف الأجيال القادمة تجاه أهمية الحفاظ على البيئة الطبيعية. وفي نفس السياق وفي الوقت الحاضر يُمارس العديد من أعضاء الهيئة التدريسية دوراً مهماً ومحفزاً في خلق الوعي بالاستدامة بين طلاب الجامعة، إذ أن أي انخفاض في مستوى التنمية البيئية أو التدهور البيئي يُنسب إلى الجامعات من خلال أنشطتها وفعاليتها اليومية. وتمتلك الجامعات القدرة على تثقيف الشباب وخاصةً الطلاب نحو الاستدامة البيئية من خلال نظام التعليم والممارسات الفعلية لأنشطتها والمناهج الدراسية. ولتحقيق هذه الغاية يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لنقل الوعي بالاستدامة البيئية للطلاب والكادر الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثالث

تحليل البيانات وتقييم المقاييس

أولاً: ترميز مُتغيرات وفقرات المقياس

من أجل تحديد مستوى ادراك وطبيعة العلاقة بين مُتغيرات الدراسة الرئيسية الحالية والتي تتكون من القيادة الأخلاقية بوصفها مُتغيراً

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

مستقلاً بأبعادها الخمسة (الانصاف، النزاهة،
التوجيه الأخلاقي، توجيه الأفراد، توضيح
الأدوار) والاستدامة التنظيمية بوصفها مُتغيراً
مُعتمداً بأبعادها الثلاثة (التوجه الاقتصادي،
التوجه الاجتماعي، التوجه البيئي) بأسلوب
بأسلوب إحصائي واضح ودقيق، تم ترميز
المقياس المُستخدم في الدراسة الحالية كما مُبين
في الجدول (٤) أدناه:

الجدول (٤): ترميز مُتغيرات وفقرات المقياس

المتغير ورمزه	البُعد	رمز البُعد	عدد الفقرات
القيادة الأخلاقية EL	الانصاف	FA1	٤
	النزاهة	IN1	٤
	التوجيه الأخلاقي	EG1	٥
	توجيه الأفراد	PO1	٤
	توضيح الأدوار	RC1	٤
الاستدامة التنظيمية OS	التوجه الاقتصادي	ECO1	٤
	التوجه الاجتماعي	SOR1	٤
	التوجه البيئي	ENO1	٤

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

١. اختبار التوزيع الطبيعي لمُتغير القيادة الأخلاقية

تُشير نتائج الجدول (٦) إلى أن قيم معاملات التفلطح والإلتواء (Skewness, Kurtosis)

جميعها وقعت ضمن الحدود المسموح بها بين (١,٩٦±)، مما يعني أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

الجدول (٦): اختبار التوزيع الطبيعي للقيادة الأخلاقية

الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis	التفلطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	الالتواء Skewness	الملاحظات Valid	الترميز	
فقرات الأنصاف						ت
.313	-.852	.157	-.410	240	FA1	1
.313	-1.033	.157	-.051	240	FA2	2
.313	-.958	.157	-.246	240	FA3	3
.313	-1.175	.157	-.097	240	FA4	4
فقرات النزاهة						ت
.313	-.138	.157	-.545	240	IN1	1
.313	-.193	.157	-.481	240	IN2	2
.313	.051	.157	-.699	240	IN3	3
.313	-.742	.157	-.266	240	IN4	4
فقرات التوجيه الأخلاقي						ت
.313	.745	.157	-.890	240	EG1	1
.313	.997	.157	-.956	240	EG2	2
.313	.274	.157	-.728	240	EG3	3
.313	.172	.157	-.854	240	EG4	4
.313	.434	.157	-.851	240	EG5	5
فقرات توجيه الأفراد						ت
.313	-.942	.157	-.394	240	PO1	1
.313	-.821	.157	-.128	240	PO2	2
.313	-.462	.157	-.391	240	PO3	3
.313	-1.032	.157	-.063	240	PO4	4
فقرات توضيح الأدوار						ت
.313	.461	.157	-.647	240	RC1	1
.313	-.120	.157	-.639	240	RC2	2
.313	.236	.157	-.665	240	RC3	3
.313	-.082	.157	-.583	240	RC4	4

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.V.26

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

٢. اختبار التوزيع الطبيعي لمُتغير الاستدامة
جميعها وقعت ضمن الحدود المسموح بها بين
التنظيمية
(١,٩٦±)، مما يعني أن البيانات موزعة توزيعاً
تُشير نتائج الجدول (٧) إلى أن قيم معاملات
التفطح والإلتواء (Skewness, Kurtosis)
طبيعياً.

جدول (7) التوزيع الطبيعي لفقرات الاستدامة التنظيمية

ت	الترميز	الملاحظات الصالحة	الانحراف الالتواء	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء	التفطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء التفطح Std. Error of Kurtosis
ت						فقرات التوجه الاقتصادي
1	ECO1	240	-1.018	.157	1.467	.313
2	ECO2	240	-.675	.157	.323	.313
3	ECO3	240	-.280	.157	-.757	.313
4	ECO4	240	-.685	.157	.084	.313
ت						فقرات التوجه الاجتماعي
1	SOR1	240	-.756	.157	.242	.313
2	SOR2	240	-.719	.157	.082	.313
3	SOR3	240	-.847	.157	.265	.313
4	SOR4	240	-.634	.157	.224	.313
ت						فقرات التوجه البيئي
1	ENO1	240	-.682	.157	.105	.313
2	ENO2	240	-.412	.157	-.603	.313
3	ENO3	240	-.501	.157	-.160	.313
4	ENO4	240	-.674	.157	-.063	.313

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.V.26

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي

١. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل:

النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (القيادة الأخلاقية) وبالاعتماد على المؤشرات الإحصائية ذات الصلة والمُتمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) تبين أن الاستجابة كانت مقبولة نوعاً ما وبدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٥٧٥٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٨٦) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، ونسبة مئوية بلغت (٠,٧١٤).

٢. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المعتمد:

النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (الاستدامة التنظيمية) وذلك بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية ذات الصلة والمُتمثلة بـ (الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والنسبة المئوية)،

إذ تبين أن الاستجابة كانت مقبولة نوعاً ما وبدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٢٥٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٥١) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، ونسبة مئوية بلغت (٠,٦٥١) أي أن الاستجابة لم تكن بالمستوى المطلوب وذلك لعدم ارتفاع مؤشر الوسط الحسابي، وبالتالي ينبغي على إدارة المؤسسة العمل على لتحقيق مستويات مرتفعة لمضمون أبعاد الإستدامة.

رابعاً: اختبار أداة الدراسة (تقييم نموذج القياس)

١. معايير تقييم أنموذج القياس

يعد تقييم أنموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ويستعرض الجدول (٨) معايير تقييم أنموذج القياس.

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

جدول (٨) معايير تقييم نموذج القياس

المعايير والحدود المقبولة	أوجه القياس
الثبات المركب $\leq \text{Composite Reliability}$ ٠,٦٠	ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability
كرونباخ ألفا $\leq \text{Cronbach's Alpha}$ ٠,٧٠	ثبات المؤشر Indicator Reliability
التشبع الخارجي $\leq \text{Outer Loading}$ * ٠,٧٠	الصدق التقاربي Convergent Validity
متوسط التباين المستخلص (AVE) $\leq$ ٠,٥٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SmartPLS v.3.3.2

٢. تقييم أنموذج القياس لمتغير القيادة الأخلاقية

من خلال استخدام برنامج SmartPLS v.3.3.2 تم بناء أنموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم أنموذج القياس لمتغير القيادة الأخلاقية والتي يعرضها الجدول (٩) أدناه.

* وفقاً لـ (Hair et al., 2017) فإنه يتم: (١) الإبقاء على الفقرة إذا كان التشبع أعلى من ٠,٧ (٢) حذف الفقرة إذا كان التشبع أقل من ٠,٤ (٣) إذا كان التشبع بين ٠,٧ و ٠,٤ فإنه يتم اختبار تأثير حذف الفقرة على رفع بقية معايير أنموذج القياس وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء أو حذف الفقرة.

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

جدول (٩) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير القيادة الأخلاقية

البُعد	الفقرات	التشيعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
الانصاف (FA)	FA1	0.684	٠,٧٦٨	٠,٨٤٨	٠,٥٨٦
	FA2	0.901			
	FA3	0.776			
	FA4	0.680			
النزاهة (IN)	IN1	0.813	٠,٨٨١	٠,٩١٨	٠,٧٣٨
	IN2	0.881			
	IN3	0.877			
	IN4	0.864			
التوجيه الألاقي (EG)	EG1	0.844	٠,٨٦٣	٠,٩٠٢	٠,٦٤٨
	EG2	0.853			
	EG3	0.835			
	EG4	0.774			
	EG5	0.710			
توجيه الأفراد (PO)	PO1	0.867	٠,٨٨٧	٠,٩٢٢	٠,٧٤٧
	PO2	0.807			
	PO3	0.880			
	PO4	0.900			
توضيح الأدوار (RC)	RC1	0.813	٠,٨٥٤	٠,٩٠١	٠,٦٩٦
	RC2	0.865			
	RC3	0.867			
	RC4	0.789			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

من خلال النتائج التي عرضها الجدول (٩) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم نموذج القياس.

3. تقييم نموذج القياس لمتغير الاستدامة التنظيمية

من خلال استخدام برنامج SmartPLS تم بناء نموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم نموذج القياس لمتغير الاستدامة التنظيمية والتي يعرضها الجدول (١٠) أدناه:

جدول (١٠) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستدامة التنظيمية

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
التوجه الاقتصادي (ECO)	ECO1	0.748	0.844	0.895	0.682
	ECO2	0.874			
	ECO3	0.831			
	ECO4	0.846			
التوجه الاجتماعي (SOR)	SOR1	0.868	0.851	0.901	0.698
	SOR2	0.658			
	SOR3	0.904			
	SOR4	0.887			
التوجه البيئي (ENO)	ENO1	0.894	0.909	0.936	0.785
	ENO2	0.895			
	ENO3	0.890			
	ENO4	0.864			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2

من خلال النتائج التي عرضها الجدول (١٠) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم نموذج القياس.

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة (تقييم

الانموذج الهيكلي)

يشتمل تقييم الانموذج الهيكلي على إيجاد معاملات المسارات والتي يُمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، فضلاً عن استخراج قيمة

مُعامل التفسير R^2 والذي يُستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

١. معايير تقييم الإنموذج الهيكلي

وفق نموذج أسلوب نمذجة المُرَبعات الصُّغرى، تتضمن معايير تقييم الإنموذج الهيكلي أربعة معايير موضحة في الجدول (١٠):

جدول (١٠) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي VIF	$VIF > 5$ عامل تضخم التباين
معنوية معاملات المسار	قيمة $P > 0.05$ ، قيمة $t < 1.96$
معامل التحديد R^2	٠,٢٥، ٠,٥٠، ٠,٧٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	٠,٠٢، ٠,١٥، ٠,٣٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

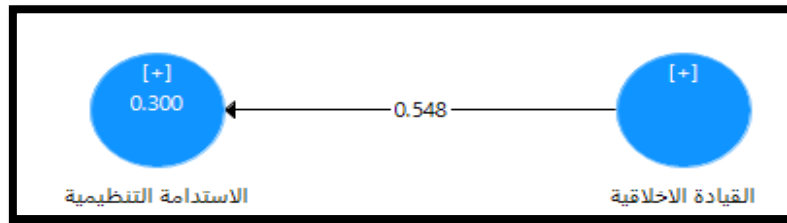
Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

٢. اختبار الفرضية الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في الاستدامة التنظيمية، ولغرض اختبار هذه

الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (١)، كما يستعرض الجدول (١١) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية



شكل (١) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تقييم الإنموذج الهيكلي. المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2

ملاحظة: الرقم في السهم يُمثل مُعامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تُمثل مُعامل التحديد، والرمز [+] يُشير إلى إخفاء الفقرات التابعة المُتغير بسبب إنتفاء الحاجة لها في

جدول (١١) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H1	EL → OS	1	0.548	9.739	0.000	تقبل	0.429	0.300	0.297

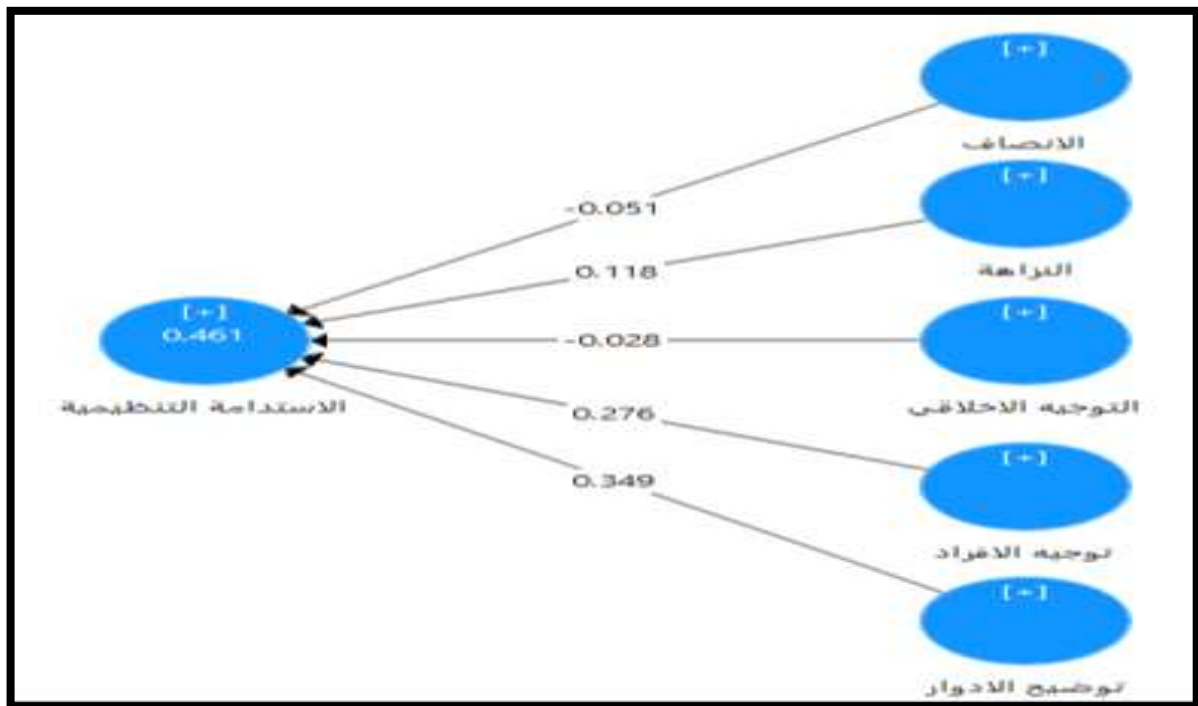
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2

الفرضية. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل R2 قد بلغت (0.297) وهذا يشير الى ان متغير (القيادة الاخلاقية) استطاع ان يفسر متغير (الاستدامة التنظيمية) بنسبة 29.7% وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

يستعرض الجدول (٢٩) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.548) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١,٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠,٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وبالتالي قبول هذه

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

٣. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
قام الباحث ببناء الإنموذج الهيكلي الذي يظهر
في الشكل (٣٠) ويستعرض نتائجه الجدول
- (١٢) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية
للفرضية الرئيسة (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5).



شكل (٢) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة

ملاحظة:

الأرقام في الأسهم تمثل مُعامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تمثل مُعامل التحديد، والرمز [+]
يُشير إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الإنموذج الهيكلي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

جدول (١٢) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H1-1	FA → OS	1	-0.051	1.085	0.278	ترفض	0.004	0.461	0.450
H1-2	IN → OS	1	0.118	1.642	0.101	ترفض	0.012		
H1-3	EG → OS	1	-0.028	0.479	0.632	ترفض	0.001		
H1-4	PO → OS	1	0.276	3.282	0.001	تقبل	0.048		
H1-5	RC → OS	1	0.349	4.368	0.000	تقبل	0.098		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2

استطاعت ان تفسر المتغير المُعتمد (الاستدامة التنظيمية) بنسبة ٤٥% وبقيّة النسب هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي:

الاستنتاجات

١. القيادة الأخلاقية لها تأثير موجب معنوي في تعزيز الاستدامة التنظيمية وهي مطابقة لنتائج الدراسات السابقة، مما يدل على أن المؤسسة قيد البحث تعمل على الاهتمام بالتوجه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي فيها.

يعرض الجدول (١٢) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن بعض معاملات المسار للفرضيات (H1-4, H1-5) معنوية، ما عدا (H1-1, H1-2, H1-3)، غير معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١,٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠,٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة للفرضيات (H1-4, H1-5)، وبالتالي قبول هذه الفرضيات، وترفض الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3)، لعدم تحقق الحدود المطلوبة.

كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل R2 قد بلغت (0.450) وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية

الأدوار) لما لهذه العناصر الدور المهم للوصول إلى الاستدامة التنظيمية.

٢. نقترح على الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي ضرورة الاستمرار في تبني الجانب الأخلاقي في قيادتها لما له من أثر في الحد من السلوكيات السلبية المنحرفة، فضلاً عن تعزيز السلوكيات الإيجابية بين الأفراد العاملين لديها.

٣. نقترح على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي التركيز على استراتيجيات عمل الاستدامة لأنها تعمل على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاستفادة منها في الاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو أعمالها مع مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لها.

٤. ضرورة الاهتمام بعنصر التوجه الاقتصادي لما له من أثر مهم على استمرارية عمل المؤسسة، فضلاً عن التركيز على عنصر التوجه الاجتماعي لما للمؤسسة القدرة في التأثير على الأجيال الحالية والمستقبلية مع مراعاة عنصر التوجه البيئي لما له تأثير إيجابي على المؤسسة لبُعدها الأخلاقي وتعزيز سمعتها المحلية والعالمية وتعزيز أفضليتها على باقي المؤسسات.

٢. أظهرت النتائج أن توجيه الأفراد له أثر موجب ومعنوي في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وهذا يدل بأن لعلاقة بين القائد والموظف مُنسجمة وعلى درجة عالية من الثقة التي تسود الطرفين.

٣. وتؤكد النتائج بأن التوضيح الأدوار كان له أثر إيجابي ومعنوي لتعزيز الاستدامة التنظيمية، وهذا يدل على أن القادة يوضحون المهام والأهداف والأدوار للموظفين حتى يعرفون ما هو متوقع منهم ويفهمون كيف يكون أدائهم على قدم المساواة.

٣. إن الانصاف والنزاهة والتوجيه الأخلاقي ليس له أثر إيجابي لتعزيز الاستدامة التنظيمية، وذلك قد يكون بسبب التغيير المستمر للمدراء في المؤسسة قيد البحث وكل مدير يأتي بنهج وسياسة جديدة تختلف عن سابقتها، وقد تتعارض معظمها مع نهج أو سياسية بعض الموظفين أو أغلبهم، الأمر الذي سينعكس بصورة سلبية على أداء المؤسسة.

ثالثاً: التوصيات

١. نوصي الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي بضرورة تفعيل منظومة البحث العلمي في موضوع القيادة الأخلاقية وتبني فلسفة القيادة الأخلاقية المتمثلة بعناصرها (الإنصاف، وتوجيه الأفراد، والتوجيه الأخلاقي، والنزاهة، وتوضيح

المصادر:

- 1- Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices. International Journal of Higher Education; Vol. 9, Issue 4.
- 2- Rahman, H. (2022). Organizational Sustainability: Characteristics of Agility. In Achieving Organizational Agility, Intelligence, and Resilience Through Information Systems (pp. 72-102). IGI Global.
- 3- Rao, I. (2019). A Brief Note on the Role of Ethical Leadership in Higher Education Institutions for Sustainability. IUP Journal of Management Research, 18(4), 70-79.
- 4- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The leadership quarterly, 22(1), 51-69.
- 5- Emamisaleh, K., & Rahmani, K. (2017). Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. Cogent Business & Management, 4(1), 1345296.
- 6- Sabir, S. (2021). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan. International Journal of Educational Leadership and Management, 9(1), 28-53.
- 7- Almutairi, M. A., Almutairi, A. A., Almarri, A. S., & Almutairi, B. A. K. M. (2020). Ethical Leadership Impact on the Turnover of Islamic Banks in Kuwait. International Journal of Business and Management, 15(1).
- 8- Basoro, T. S., & Tefera, B. (2021). Ethical Leadership Practices and Factors Affecting It in South Addis Ababa District Commercial Bank of Ethiopia.
- 9- FU, N. (2021). LEADERSHIP: The relevance of 'To lead, To excel, To overcome' in a cross-cultural business context.
- 10- Frija, L., & Barzi, R. (2021). Ethical Leadership Antecedents Review: Call for More Research Contextualization & Proposition of Conceptual Framework. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6), 59-81.
- 11- Ali, J., Yasir, M., Adil, M., & Siddique, M. (2021). Ethical Leadership and Employees' Trust Matters in Mitigating

- Employees' Burnout. Ilkogretim Online, 20(4).
- 12- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Gurusamy, V., & Krishnan, S. J. (2021). You'll Never Walk Alone: Exploring How Ethical Leadership Practices Facilitates in Leveraging Teachers' Work Engagement During a Crisis. Management Research Journal, 10, 52-65.
- 13- Singh, A. Y. (2020). ETHICAL LEADERSHIP PRACTICES OF SCHOOL HEADS IN FIJIAN PRIMARY SCHOOLS: TEACHERS' PERSPECTIVES.
- 14- Elqassaby, H. K. (2018). The effect of ethical leadership on employees' creativity. International Journal of Economics and Management Science, 7(5), 1-13.
- 15- Hanif, R., & Siddiqui, D. A. (2020). Moral Entrepreneurship within Ethical Leadership under Quranic Perspective: Exploring the Effect of Moral Opportunities, along with Capabilities and Vision of Moral Entrepreneur, on Moral Entrepreneurship, and its Subsequent Effect on Ethical Leadership. Available at SSRN 3757819.
- 16- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Thiel, S. V. (2020). Development of a broader conceptualization and measurement scale of ethical leadership.
- 17- Yusuf, R. M., Hamid, N., & Dewi, A. R. S. (2020). Leadership Integrity and the Effect on Good Governance Practices in the Indonesian Constitutional Court. Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems, 12(1).
- 18- Gollagari, R., Beyene, B. B., & Mishra, S. S. Ethical leadership, good governance and employee commitment: Testing a moderated mediation model in public universities of Ethiopia. Journal of Public Affairs, e2742.
- 19- Steiner, C. (2020). The Influence of Demonstrated Concern on Perceived Ethical Leadership: A Levinasian Approach. Philosophy of Management, 19, 447-467.
- 20- Karim, S., & Nadeem, S. (2019). Understanding the unique impact of dimensions of ethical leadership on employee attitudes. Ethics & Behavior, 29(7), 572-594.
- 21- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. Sustainability, 12(8), 3228.

- 22- Obaid, H. J. (2021). Strategic Architecture and its Role in Promoting Organizational Sustainability: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers at Ministry of Interior. *Psychology and Education Journal*, 58(4), 1515-1529.
- 23- Ayman, U., Kaya, A. K., & Kuruç, Ü. K. (2020). The Impact of Digital Communication and PR Models on the Sustainability of Higher Education during Crises. *Sustainability*, 12(20), 8295.
- 24- Magd, H., & Karyamsetty, H. (2021). Organizational Sustainability and TQM in SMEs: A Proposed Model.
- 25- ISSA, R. A., & Fendi, A. H. (2021). The Mediator role of artificial Intelligence characteristics for the relationship between Human Resources Capabilities and organizational performance. *Review of International Geographical Education Online*, 11(8), 2218-2233.
- 26- Moldavanova, A., & Goerdel, H. T. (2018). Understanding the puzzle of organizational sustainability: Toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability. *Public Management Review*, 20(1), 55-81.
- 27- Ugoani, J. (2019). Business ethics and its effect on organizational sustainability. *Global Journal of Social Sciences Studies*, 5(2), 119-131.
- 28- Emamisaleh, K., & Taimouri, A. (2021). Sustainable supply chain management drivers and outcomes: an emphasis on strategic sustainability orientation in the food industries. *Independent Journal of Management & Production*, 12(1), 282-309.
- 29- Zhang, S., & Chan, E. S. (2020). A modernism-based interpretation of sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 223-237.
- 30- Chebeň, J., Lančarič, D., Munk, M., & Obdržálek, P. (2020). Determinants of Economic Sustainability in Higher Education Institutions. *Amfiteatru Econ*, 22, 462-479.
- 31- Fatourehchi, D., & Zarghami, E. (2020). Social sustainability assessment framework for managing sustainable construction in residential buildings. *Journal of building engineering*.
- 32- Wolff, L. A., & Ehrström, P. (2020). Social sustainability and transformation in higher educational settings: a utopia or possibility?. *Sustainability*, 12(10), 4176.

- 33- Tran, T., Deng, H., & Ong, C. E. (2018, November). Critical Factors for the Adoption of Social Sustainability Practices in Vietnamese Handicraft Organizations. In 2018 IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services (IC3e) (pp. 122-127). IEEE.
- 34- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1250-1259.
- 35- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885-895.
- 36- Hamid, S., Ijab, M. T., Sulaiman, H., Anwar, R. M., & Norman, A. A. (2017). Social media for environmental sustainability awareness in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
- 37- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- 38- Amisano, D. C. (2017). *The relationship between ethical leadership and sustainability in small businesses* (Doctoral dissertation, Walden University).

..... دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية