

الدور التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة

أ.م.د. حاكم احسوني الميالي
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

محمد هادي باسم الحسني
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Hakemh.Almaialy@uokufa.edu.iq

Mohammedh.Alhassani@Student.uokufa.edu.iq

الملخص:

الغرض: يهدف البحث إلى التعرف على دور التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية، إذ ركز البحث على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة. وانطلاقاً من مشكلة أن جامعة الكوفة تعاني من ضعف أو قلة الاهتمام بموضوع الاستدامة الاستراتيجية فيها، فقد تم صياغة مشكلة البحث كالتالي: "يؤثر الدور التفاعلي للاستقامة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية في المؤسسة المبحوثة".

الكلمات المفتاحية: الاستقامة التنظيمية، الاستدامة الاستراتيجية، جامعة الكوفة.

The Moderation role of organizational Virtuousness in the relationship between ethical leadership and strategic sustainability A Survey Study in University of Kufa

Mohammad Hadi Basim AL-Hassani
Faculty of Administration & Economics
University of Kufa

Assist. Prof. Dr. Hakim Hssone Al-Mayali
Faculty of Administration & Economics
University of Kufa

Abstract:

Purpose: The research aims to identify the Moderation role of organizational Virtuousness in the relationship between ethical leadership and strategic sustainability, as the research focused on a sample of the teaching staff of the University of Kufa. Proceeding from the problem that the researched higher education institution suffers from weakness or lack of interest in the issue of strategic sustainability in it, the research problem has been formulated as follows: "The Moderation role of organizational Virtuousness affects the relationship between ethical leadership and strategic sustainability in the research institution".

Keywords: Organizational Virtuousness, Strategic Sustainability, University of Kufa

أهمية البحث: ندرة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تضمنت متغيرات البحث (القيادة الأخلاقية، والاستقامة التنظيمية، والاستدامة الاستراتيجية) معاً في 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.

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 البرنامج الإحصائي SPSS V.26 و Smart PLS v.3.3.2.

النتائج النظرية: وجود فجوة معرفية لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية) في المؤسسات بشكل عام وجامعة الكوفة بشكل خاص.

النتائج العملية: أظهرت نتائج البحث التي تم التوصل إليها بوجود علاقة تأثير للدور التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية في المؤسسة قيد البحث.

قيمة البحث: ندرة الدراسات التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الدور التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية) في التعليم العالي.

المقدمة

في الوقت الراهن تتعرض المؤسسات في العالم للمزيد التحديات وتواجه الكثير من الأزمات والتي ينتج عنها كوارث قد تؤدي إلى انهيار العديد منها، لذلك يتحول الاهتمام لدى المؤسسات إلى نماذج جديدة من الأعمال تتمحور حول عملياتها ومنتجاتها المستدامة والمبتكرة خلال هذه الأزمات. وسط هذه الأزمات 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. 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. وللوصول للاستدامة الاستراتيجية تُمارس المؤسسات دوراً مهماً في دعم مواردها والقدرة على

التكيف مع التأثيرات التي تُزعزع الاستقرار المؤسسي، وعند الوصول للاستدامة بنجاح، تعمل المؤسسات على توسيع أفاق الترقب على التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع مجالاتها. وتعتبر الاستدامة الاستراتيجية ميزة استراتيجية تنافسية يمكن للمؤسسة الحفاظ عليها على المدى الطويل من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لديها. ونظراً لأهمية الاستقامة التنظيمية المتمثل في تطلعاتها الاستباقية لتعزيز الفاعلية والنجاح على المستوى المؤسسي، فهي تُعتبر مهمة في المنظمات كوسيلة لتحقيق وتعزيز الاستدامة الاستراتيجية، وهذه الأهمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأخلاقيات القادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تُساهم في تنمية القوى العاملة والارتقاء بأدائها الاستثنائي. وللوصول للاستدامة الاستراتيجية تُمارس المؤسسات دوراً مهماً في دعم مواردها والقدرة على التكيف مع التأثيرات التي تُزعزع الاستقرار المؤسسي، وعند الوصول للاستدامة بنجاح، تعمل المؤسسات على توسيع أفاق الترقب على التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع مجالاتها. وتعتبر الاستدامة الاستراتيجية ميزة استراتيجية تنافسية يمكن للمؤسسة الحفاظ عليها على المدى الطويل من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لديها. ونتيجة للأهمية الكبيرة للاستقامة والاستدامة بالنسبة للمؤسسات العراقية بشكل عام ولمؤسسات التعليم 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 الأنوار) والاستقامة التنظيمية (التفاوت التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية) والاستدامة الاستراتيجية (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 فعُني 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 وإدراية قوية لتكون ظاهرة جماعية أكثر مقارنةً بالمؤسسات الأخرى التي 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 ضرورة 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 الاستراتيجية. 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 في المنظمات. فيما أوضح (Hueske & Pontoppidan, 2020:1) أن مؤسسات التعليم العالي تُمارس دوراً مهماً في ضمان استجابة الجيل القادم من الخريجين بشكل فعال للاحتياجات المجتمعية والبيئية على المستوى المحلي والعالمي. إذ سيواجه هؤلاء الخريجون بيئة عمل مليئة بالتحديات ومتغيرة باستمرار وذات تنافسية عالية، وفي نفس الوقت سيكونون عرضة لمعضلات الاستدامة والأزمات المختلفة. وفي سياق متصل، وضمن نهج الإدارة الحديث يوضح (UYSA, 2021:30) أن المؤسسات تسعى إلى التعامل والعمل مع الأفراد الذين لديهم القدرة على التكيف مع بيئة العمل وكافة التغييرات التي تطرأ عليها، والذين يركزون على حل المشاكل وتتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة. ومن الصعوبة على المنظمات الحصول على موظف يتمتع بهذه الصفات ما لم يمكن لديه ميزة الاستقامة. ترتبط المشكلة الميدانية بطبيعة التحديات والضغوطات التي تواجهها مؤسسة التعليم العالي قيد الدراسة التي تتسم غالباً بظروف بيئية (داخلية وخارجية) غير مستقرة، فضلاً عن ضعف هذه المؤسسة لإدراك دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، كما أن ضعف التركيز على الممارسات والإجراءات الأخلاقية المستقيمة أدى إلى ظهور نتائج سلبية غير أخلاقية متمثلة بانعدام الثقة والفساد وضعف الأداء والصراع ... الخ. ومن ثمَّ ينبغي أن تمارس القيادة الأخلاقية دورها هنا في تقليل الضغوطات التي تواجه العاملين ومحاولة ردع السلوكيات غير الأخلاقية وتعزيز السلوك الأخلاقي كمحاولة منها لتحقيق الاستدامة في جامعة الكوفة. واستناداً إلى ما سبق، وجد الباحث فجوة معرفية (Knowledge Gap) بين مؤسسة التعليم العالي قيد الدراسة ومؤسسات التعليم العالي للدول الأخرى المتقدمة والسبب أن مؤسسات التعليم العالي العراقية عاصرت الكثير

الحقيبات وتعرضت للكثير من الأزمات خلال العقود الماضية، الأمر الذي أوصلها لمرحلة الانهيار بعد أن كانت في القمة تنافس الجامعات العالمية. ومن أهم أسباب عدم الاهتمام بالاستدامة الاستراتيجية 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 مدى التأثير التفاعلي للاستقامة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية في 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 مدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة؟
 - ٣- ما مستوى اهتمام جامعة الكوفة بالاستدامة الاستراتيجية؟
 - ٤- هل يؤثر الدور التفاعلي للاستقامة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية في جامعة الكوفة؟

ثالثاً: أهداف البحث

- ١- تحديد مدى إدراك المؤسسة قيد البحث لأبعاد القيادة الأخلاقية.
- ٢- قياس مدى إدراك المؤسسة قيد البحث لأبعاد الاستقامة التنظيمية.
- ٣- معرفة مدى إدراك المؤسسة المبحوثة لأبعاد الاستدامة الاستراتيجية.
- ٤- التحقق من علاقة التأثير التفاعلي للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية في المؤسسة قيد البحث.

رابعاً: أهمية البحث

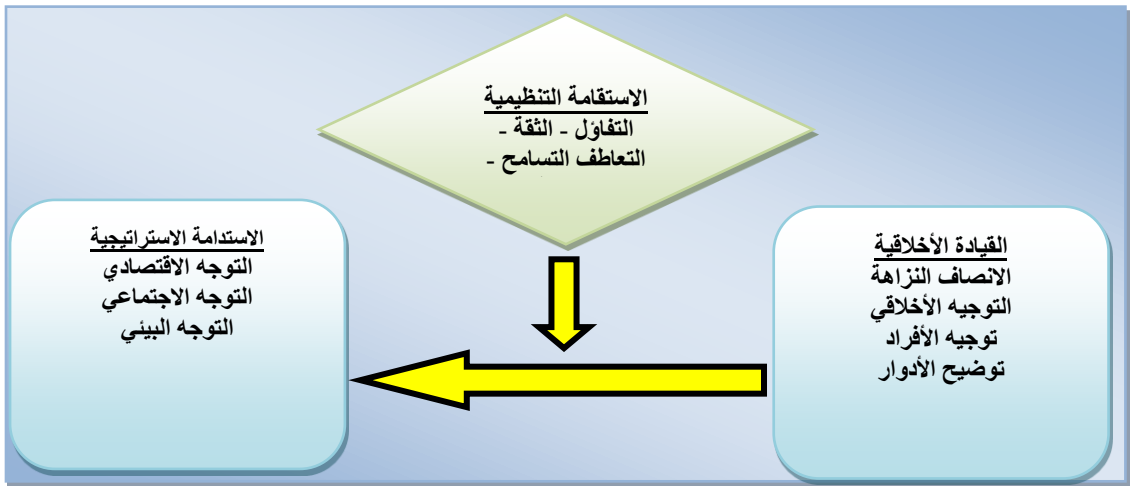
تتلخص أهمية البحث الحالي في عدة نقاط أبرزها:

- 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 الاستراتيجية 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 لمواضيع الاستقامة التنظيمية والأثر الذي تتركه في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بمُتغير البحث (الاستقامة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية) كدراسة (Sarmawa et al.,2020) و (Boros& Fogarassy.,2019) و (Amisano.,2017) أقدم الباحث على وضع مخطط فرضي يُظهر فيه طبيعة العلاقة بين مُتغيرات البحث كما موضح بالشكل (١) والذي يتبين من خلاله بأن مُتغير القيادة الأخلاقية هو المُتغير المستقل Variable Independent والذي سيتم قياسه من خلال خمسة أبعاد (التفاول، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، توجيه الأفراد، توضيح الأدوار). والاستقامة التنظيمية مُتغير تفاعلي (Moderation Variable) بأبعادها الخمسة (التفاول التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية). في حين أن مُتغير الاستدامة الاستراتيجية يُمثل المُتغير التابع Dependent Variable والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي).



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

سادساً: فرضيات البحث

بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Boros& Fogarassy.,2019) و (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 الأولى: القيادة الأخلاقية لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية

وينبثق عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

H1- الانصاف له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H2- النزاهة لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H3- التوجيه الأخلاقي له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H4- توجيه الأفراد له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H5- توضيح الأدوار له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: الاستقامة التنظيمية لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية

وينبثق عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

H1- التفاؤل له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H2- الثقة لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H3- التعاطف له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H4- التسامح له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H5- النزاهة لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثيراً تفاعلياً موجباً للاستقامة التنظيمية على العلاقة بين

القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية.

سابعاً: مقاييس البحث

تم تصميم استبانة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة (أنتفق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أنتفق تماماً) لمعرفة قياس الاستجابة لعينة الدراسة وقياس متغيرات الدراسة، الجدول (١) يوضح هذه المقاييس وكالاتي:

الجدول (١): مقاييس البحث

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 الاستراتيجية	التوجه الاقتصادي للاستدامة	٤	Emamisaleh & (Rahmani.,2017)
		التوجه الاجتماعي للاستدامة	٤	
		التوجه البيئي للاستدامة	٤	
ج-	الاستقامة التنظيمية	التعاطف التنظيمي.	٣	(Cameron., 2004))
		الثقة التنظيمية.	٣	
		التسامح التنظيمي.	٣	
		النزاهة التنظيمية.	٣	
		التفاؤل التنظيمي.	٣	

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، والاستقامة التنظيمية، والاستدامة الاستراتيجية).

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 (٢٧) 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 (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 الهيكلي)). 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 Concept of Ethical Leadership

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 تأكيد القيم الأخلاقية ووضع معايير أخلاقية واضحة ومحاسبة أولئك الذين يغمسون في الممارسات غير الأخلاقية. يوضح الجدول (٢) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالقيادة الأخلاقية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (٢): مجموعة من تعاريف 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-	(Zahrani.,2022:199)	توصف القيادة الأخلاقية بأنها القدرة على توجيه وإرشاد أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف والغايات التي تفيد الشركة وأعضائها وأصحاب المصلحة الآخرين والمجتمع ككل.
٥-	(Gorman.,2021:40)	عرّف القيادة الأخلاقية بأنها ممارسة اجتماعية علائقية تهتم بالهدف الأخلاقي للتعليم.

المصدر: من إعداد الباحث ويرى الباحث أنها عملية يستخدم من خلالها القائد المعايير والسلوكيات الأخلاقية للتأثير على الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢. أهمية القيادة الأخلاقية Importance of Ethical Leadership

ظهرت أهمية القيادة الأخلاقية نتيجة زيادة السلوكيات غير الأخلاقية كالفضائح والاحتياالات والفساد بشكل كبير في المنظمات، لذا يولي الباحثون الاهتمامات الضرورية لمواصلة التركيز ودراسة القيادة الأخلاقية. وبالنسبة للعديد من المنظمات، فإن إدراك القيادة الأخلاقية يُعتبر منع الناس من فعل الأشياء غير الصحيحة بدلاً من تمكينهم من فعل الشيء الصحيح (Basoro & Tefera., 2021:2). ويمكن تلخيص أهمية القيادة الأخلاقية في عدة نقاط وكما أشار لها بعض الباحثين:

- تكمن أهمية القيادة الأخلاقية وعلى وجه الخصوص في نمذجة السلوك الأخلاقي كعامل رئيسي لنجاح برامج الأخلاقيات الرسمية، وهذه البرامج تُساهم في خلق مناخ تسوده الأخلاق العامة للمنظمة (Brown & Chikeleze., 2020:150).
- تعمل المنظمات على تعزيز القيادة الأخلاقية لأهميتها في الحد من السلوكيات غير الأخلاقية مثل الفساد وعدم الأمانة وإخفاء المعلومات.. الخ، وهذه السلوكيات تؤثر بشكل سلبي على معنويات الموظفين وتُساهم في هدر الموارد بشكل عام من أجل مصالح شخصية (Buye., 2021:8-9).
- تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العامة. إذ أصبح من الضروري على المنظمات بكل مستوياتها وفي جميع الأوقات توجيه موظفيها لضمانهم للالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية المكتوبة في مدونة السلوك الأخلاقي (Buye., 2021:8-9).
- تؤدي القيادة الأخلاقية إلى تحسين معنويات الموظفين وزيادة رضاهم والتزامهم بأعمالهم، فضلاً عن مساهمتها في خفض معدلات دوران الموظفين (Anees & Siddiqui., 2021:4).
- تُعزز القيادة الأخلاقية المشاركة في العمل من خلال القادة الذين يستخدمون سلطتهم ومسؤولياتهم لتمكين أتباعهم وتزويدهم بمزيد من الحرية لبدء العمل، وهذا الأمر يؤدي إلى تحسين رفاهية الموظفين (Wibawa & Takahashi., 2021:3).
- تُشجع القيادة الأخلاقية ومن خلال القائد الأخلاقي النقاش حول الأخطاء التي تحدث وتحديد ما هو الصحيح مع مراعاتها في الحفاظ على الجانب النفسي والعاطفي للموظفين. وهذا التشجيع يؤدي إلى تحسين التواصل بين القادة والأعضاء، فضلاً عن زيادة المعرفة والتعلم بين أعضاء الفريق (Martin et al., 2021:4).

٣. أبعاد القيادة الأخلاقية Dimensions of Ethical Leadership

ترتبط القيادة الأخلاقية بحقيقة الحفاظ على حقوق الناس وكرامتهم واحترامها كما أشار (Frija & Barzi., 2021:62)، وأن القادة الأخلاقيين 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 بالتزام الوظيفي الكامل في مكان العمل تجاه رؤية ورسالة المنظمة. وبعد بُعد الإنصاف أهم الأبعاد في القيادة الأخلاقية لما له من علاقة قوية بالتزام 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 والمعياري 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 مثالاً لنموذج التوجيه الأخلاقي، إذ أنه عندما يكون المناخ الأخلاقي للمنظمات غير سار فإن المرؤوسين 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 يبين 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 يساعد 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 داع 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 متبادلة وتعاون وبالتالي تعزيز الالتزام على المستوى التنظيمي.

ثانياً: الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness

١. مفهوم الاستقامة التنظيمية Concept of Organizational Virtuousness

يرجع أصل الاستقامة إلى الكلمة اللاتينية "Virtus" والتي تعني "التميز" أو "القوة"، حيث تم وصفها من قبل أفلاطون وأرسطو باليس بأنها عبارة عن أفعال ورغبات تنتج الخير على المستوى الشخصي والاجتماعي. وترتبط الاستقامة مع ما تسعى أن تكون عليه المنظمات والأفراد عندما تكون في أفضل حالاتها، إذ تُعتبر الاستقامة حالة إنسانية فريدة تمثل شروط الشرف والازدهار والحيوية لأنها تشريف للإنسان وازدهار للشخصية مما يؤدي إلى الصحة والرفاه النفسي (Mahmood & Al-Jader, 2021:772). وأوضح (Tsachouridi & Nikandrou, 2019:3) أن الاستقامة هي عبارة عن عمليات ورغبات ومعتقدات بشرية داخلية لديهم والتي يتم توجيهها وإرشادها نحو إحداث تأثير إيجابي على الآخرين من خلال التفاعلات البشرية. وبالإمكان أن يبدأ الفرد هذه العمليات الداخلية بنفسه أو يُطلقها كأنشطة وعوامل إيجابية للآخرين في المنظمات.. يوضح الجدول (٣) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاستقامة التنظيمية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (٣): مجموعة من تعريفات الاستقامة التنظيمية

ت	المصدر	المفهوم
	(Nurrohman et al., 2022:75)	تشير الاستقامة التنظيمية إلى الجودة المثلى للسلوك البشري.
٢-	(Majeed et al., 2020:819)	من الناحية العملية هي استراتيجية المنظمات التي تدعم الأنشطة المستقيمة للمشاركين فيها .
٣-	(Ahmed et al., 2018:2)	هي وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والتسامح والثقة والتي تعمل على دعمها ونشرها.
٤-	(Kaviyani & Ahmadi., 2019:87)	تشير إلى تلك السياقات التنظيمية التي تدعم الإنسانية والثقة والصدق بشكل فردي وجماعي وتعمل على نشرها وتطورها وديمومتها، وعليه يمكن القول إن الاستقامة التنظيمية هي قيم أخلاقية يتم التعامل معها عن طريق إدراك سلوك معين في الحياة.
٥-	(Ames et al., 2021:4)	أن الاستقامة التنظيمية تُفهم على أنها جانب يُسهم في تحسين الأداء التنظيمي والذي يمكن استخدامه بشكل فعال لتحقيق مؤشرات جيدة لرأس المال الاجتماعي والالتزام والرضا الوظيفي.

المصدر: من إعداد الباحث

ومن وجهة نظر الباحث هي مجموعة من الفضائل المتراصة والتي تعمل على السمو السلوكي الإيجابي للإنسان والتحول إلى ثقافة تسود المنظمة بكافة أقسامها لتهيئة أعضائها لمواجهة التحديات.

٢. معوقات الاستقامة التنظيمية Barriers to Organizational Virtuousness

أشار (Slattengren.,2020:183) إلى سؤالٍ مهم حول إطار عمل الاستقامة التنظيمية: "ما هي الأشياء أو تُعيق أو تخلق الحواجز أمام الاستقامة التنظيمية في بيئة العمل؟". كان الهدف من السؤال هو استنباط المعوقات التي يراها الموظفون أنها تعرقل عوامل أو فضائل الاستقامة في مكان العمل. تضمنت الإجابة مجموعة من المعوقات التي تم التوصل إليها وهي:

أ - **شخصيات صعبة Difficult People**: الشخصيات الصعبة يتم وصفهم بأنهم غير جماعيين، وغير جديرين بالثقة، ومدفوعين بحب الذات الشخصية فقط، وعدائيين ومقاومين للتغيير. ويمكن القول بأن أقلية من الشخصيات الصعبة أو حتى شخص واحد في بعض الحالات يمكن أن يكون له تأثير دائم وسلبي على مناخ بيئة العمل. وأضاف (Mohanty.,2019:48) أن التخطيط المسبق والاستعداد لمواجهة مثل هذا السلوك يمكن أن يؤدي إلى السيطرة عليه وعدم تفاقمه.

ب - **المناخ غير المتصل أو المشتت Disconnected Climate**: يمكن القول إن المناخ المشتت في بيئة العمل يكون نتيجة الشخصيات صعبة المراس وما ينتج عن أفعالهم التي تكون نتائجها سلبية ومؤثرة بشكل فاعل. فضلاً عن ذلك، يمكن القول إن نقص التواصل داخل وبين طبقات المنظمة (الطبقة العليا والوسطى والدنيا) وقضايا القرب أو البعد الجغرافي بين أقسام المنظمة يمكن أن يسبب الحواجز في المنظمات وينشر مناخ مشتت. ويؤكد (Lingelbach.,2021:13) أن المناخ غير المتصل أو المشتت في المنظمات يُقلل من عملية الاستثمار في موارد المنظمة ويؤدي إلى صعوبة في عملية التخطيط، وهذه تعتبر من أبرز معوقات إدارة المنظمات.

ج - **عدم الشفافية في اتخاذ القرارات Lack of Transparent Decision-Making**: نتيجة الإحباط الناتج من ممارسات الشخصيات الصعبة، ونقص التواصل من القادة والمدراء، والمتابعة غير المتسقة للأوليات المفصلة باعتبارها عوائق أمام الاستقامة التنظيمية لا سيما الثقة، فضلاً عن مقاومة التغيير التي تُعتبر سلوكاً صعباً، جميعها نتيجة التراخي أو عدم الثقة في القرارات السابقة، وبالتالي سينتج عنها عدم شفافية ووضوح في القرارات الحالية. ويُلاحظ (Horlemann & Berenji.,2017:55) أن الافتقار إلى عملية صنع قرارات شفافة وواضحة سيؤدي إلى خلق تحديات سلبية وإشكاليات في مكان العمل بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، الأمر الذي سينعكس بصورة سلبية على المنظمة.

د - الضغوطات والتوقعات **Pressures and Expectations**: إذ إن الضغوطات والتوقعات المتعلقة بعبء الأعمال والحيازة والترقية والطبيعة التنافسية المتأصلة في الأوساط التنظيمية تعيق أو تزيد من الحواجز أمام عملية الاستقامة التنظيمية. وبطبيعة الحال، يرى (Basri et al.,2022:11) أن الإرهاق وسرعة الانفعال والتشاؤم المتعلق بالعمل والذي قد يكون ناتج من الضغوطات والتوقعات السلبية يؤدي إلى تراجع تفاني العاملين في أعمالهم.

٣. أبعاد الاستقامة التنظيمية **Dimensions of Organizational Virtuousness**

أن الاستقامة التنظيمية هي من بين المفاهيم التنظيمية التي تم أخذها في الاعتبار من خلال العلوم التنظيمية، فهي تُشير إلى تلك السياقات التنظيمية التي تدعم الإنسانية والثقة والصدق بشكل فردي وجماعي وتعمل على نشرها وتطورها وديمومتها، وعليه يمكن القول إن الاستقامة التنظيمية هي قيم أخلاقية يتم التعامل معها عن طريق إدراك سلوك معين في الحياة (Kaviyani& Ahmadi.,2019:87). وفي هذه الفقرة سيتم عرض أبعاد الاستقامة التنظيمية:

❖ التفاؤل التنظيمي **Organizational Optimism**

يعد التفاؤل أحد الهياكل الأساسية لحركة علم النفس الإيجابي، فهو يُشير إلى الرغبة المستمرة في توقع أو تحقيق نتائج إيجابية. فضلاً عن تميزه بالقدرة الفريدة على التعامل مع ضغوطات العمل نتيجة التفكير الإيجابي للعاملين والايمان بالهدف وبتحقيق نتائج أفضل في المستقبل مما يولد لهم إمكانيات غير محدودة للتعامل مع المشاكل بنجاح وتكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين وبشكل أفضل (Oraibi&Saeed.,2021:30). وأضاف (Nafei.,2021:28) أن الأفراد المتفائلون يصفون الأخطاء بأنها خارجية وغير مستقرة ومؤقتة، وعلى عكس المتشائمون الذين يصفون الأخطاء بأنها داخلية ومستقرة ودائمة. وهذا ما يُفسر سبب نجاح القادة المتفائلون الذين يُجيدون التعامل مع شؤونهم داخل المنظمة وخارجها بشكل متفائل، على عكس القادة المتشائمون الذين يميلون إلى اظهار المعاناة من الاكتئاب بسهولة. وعليه يمكن القول بأن التفاؤل التنظيمي هو شعور عميق بالنجاح والأداء الجيد في مواجهة كافة التحديات. وتتطوي وجهة نظر (Frost.,2021:21) بأن التفاؤل يوصف بأنه مُحفز وأن له جوانب دفاعية إضافية إلى جوانب تعزز حب الأنا. وبشكل عام، يُنظر إلى التفاؤل على أنه سمة شخصية وطريقة تفكير وتحيز يؤثر على عملية صنع القرار كجزء من سلسلة متصلة يمكن أن تكون واقعية أو خيالية، ويمكن أن تكون كمهارة يمكن تعلمها والاستفادة منها.

❖ الثقة التنظيمية **Organizational Trust**

تُعتبر الثقة عامل رئيسي في حرية التعبير بصدق وتحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية، إذ يؤدي الافتقار إليها لتصلب المواقف البشرية وتدهور العلاقات الشخصية وعدم الكفاءة والفعالية في التنظيم. وعليه، يمكن الإشارة إلى الثقة بأنها تمثل مجموعة قيمة من المشاعر والتوقعات

والمعتقدات لدى العامل فيها عندما يتعلق الأمر بمصادقية وموثوقية الممارسات والسلوكيات التي تتبعها الإدارة وزملاء العمل (Dafar& Raheemah.,2021:30). وأشار (Al-Helli et al.,2021:3-4) أن الثقة التنظيمية هي ظاهرة تتشكل من خلال التفاعلات الأولية بين الطرفين وبمساعدة مجموعة من العوامل التي تساهم في تشكيل تلك الثقة. ويمكن اعتبارها توقعات إيجابية للأفراد حول كفاءة وموثوقية أعضاء المنظمة. في حين أضاف (Mahmood& Al-Jader.,2021:774-775) أن الثقة هي توقع إيجابي بين طرفين، وأن الطرف الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية تكسر أو تُخلخل هذه الثقة مما يجعل الطرف الأول يتصرف بطريقة مماثلة في الموقف. وتعتمد عملية الثقة على سيرة الشخص وتاريخه. وتتصف الثقة بدرجة عالية من المصادقية سواء كانت للفرد أو للمجموعة، وفي نفس الوقت تُعتبر عملية غير مستقرة في الحياة التنظيمية. وفي سياق متصل، أوضح (Oguegbe&Edosomwan.,2021:58-59) أن الثقة التنظيمية هي رغبة الموظف في أن يكون عرضة لإجراءات المنظمة بناءً على اعتقاده وتوقعه بأنها ستنفذ خطوة مهمة بالنسبة لهما وبغض النظر عن قدرتهما بالسيطرة والمراقبة الذاتية. ويمكن القول إن الثقة في طرف آخر تعكس توقعاً بأن الطرف الأول سيتصرف بإحسان، ولا يمكن لأي طرف إجبار الآخر أو السيطرة عليه لتحقيق توقعات معينة

❖ التعاطف التنظيمي Organizational Compassion:

كجزء من النظام الاجتماعي والتجارب الإنسانية، يُساعد التعاطف التنظيمي الأفراد على الشعور بمعاناة الآخرين. ومن أجل أن تكون هذه العمليات جماعية، ينبغي إضفاء الشرعية عليها ونشرها وتمكينها من خلال القيم والممارسات والسياسات الداخلية للمنظمة. وعليه يمكن القول إن التعاطف التنظيمي هو سمة من سمات الصفات البشرية والتي تتمثل لفهم الفرد ووعيه لمُعاناة الآخرين والاستجابة لها والتفاعل معها بطريقة تولد مشاعر إيجابية مشتركة (Dafar& Raheemah.,2021:30). ويوضح (Al-Helli et al.,2021:3) أن التعاطف التنظيمي هو مساعدة جميع الأفراد الذين قد يكون أدائهم ضعيفاً وتوفير ظروف إيجابية لهم للعمل، فضلاً عن مساعدة أولئك الذين يُعانون من بعض السلوكيات غير المستقرة سواء على المستوى النفسي أو الاجتماعي، فالتعاطف التنظيمي يرتبط بالسياق التنظيمي الذي يشعر به الموظفون تجاه بعضهم البعض ويكون شائع لدى أفراد المنظمات بشكل عام. فيما أضاف (Mahmood& Al-Jader.,2021:774) أن التعاطف التنظيمي يُشير إلى الملاحظة الجماعية والإحساس بمشاعر الآخرين ورؤية الأمور من منظورهم. كما تكمن أهميته على المستوى الجماعي (كسب مستويات أعلى من المشاعر الإيجابية المشتركة كالامتنان والفخر والالتزام الجماعي على مستوى المنظمة ومستوى عالٍ من التعاون ومعدلات دوران أقل للعمل). ويمكن القول إذا كانت القيادة ذات صفة متعاطفة، فإن سلوك التعاطف في المنظمة سيكون بمثابة سلطة جماعية للمنظمات. فضلاً عن أن القائد العطوف هو الذي يبدأ الدورة الإيجابية في المنظمة من خلال اتخاذ القرارات الإيجابية التي تكون ذات قيمة ومعنى للمنظمة.

❖ التسامح التنظيمي Organizational Forgiveness:

باعتباره بناءً مهماً في المنظمات، ركز الباحثون على دراسة التسامح في مكان العمل لما له من أهمية واحدة للصحة العقلية ورفاهية الفرد، ولقدرته على تحفيز المشاعر الإيجابية وتقليل المشاعر السلبية. وأظهرت الأبحاث السابقة أن التسامح يتجاوز الماضي ويؤثر على قدرة العاملين في معالجة النزاعات الحالية وزيادة الثقة بين بعضهم البعض. ويحدد التسامح التنظيمي قدرة الموظف على أداء وظيفته خلال فترة محددة دون التأثير سلباً على المخرجات ومستويات الجودة التي انتجها. فضلاً عن ذلك، ومن خلال الثقافات الأكثر ارتباطاً، يميل الأفراد إلى أن يكونوا أكثر تسامحاً من تلك الثقافات الفردية والقانونية (Al-Abedi et al.,2021:2771). وأضاف (Oraibi&Saeed.,2021:31) أن التسامح يُمثل الرغبة في التخلي عن الحكم السلبى وحقوق الاستياء والسلوك اللامبالي تجاه أولئك الذين أضروا وأحدثوا ظلاماً مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاههم، وهذا يُعتبر في المنظمات جزءاً من عملية الحد من الأخطاء. وعليه، يمكن القول بأن التسامح التنظيمي عملية عاطفية وطوعية مقصودة يتمتع بها الأفراد عندما يكون لديهم القدرة على غفران الذنوب للآخرين والثوق بهم شرط عدم تكرار الأخطاء في المستقبل ومن خلال أسلوب يُنمي العلاقات التعاونية في مكان العمل. وأضاف (Al-Helli et al.,2021:4) أن التسامح التنظيمي يظهر في السياق التنظيمي الذي توجد فيه الأخطاء مع الأداء والاعتراف به كفرصة يمكن استغلالها والتعلم من خلالها، وتعد طريقة استبدال السلبية بالإيجابي أمراً شائعاً في السياق التنظيمي وغالباً ما تؤدي إلى نتائج جماعية متمثلة بالرضا الوظيفي والتعلم ورفع الروح المعنوية.

❖ النزاهة التنظيمية Organizational Integrity:

يأتي مفهوم النزاهة التنظيمية من نظرية الإنصاف لأدم سميث في عام ١٩٦٥ والذي كان رائداً في النزاهة التنظيمية من خلال اعتقاده أن نظرية الإنصاف هي مصدر النزاهة التنظيمية. فالنزاهة التنظيمية تخلق شعوراً بالانتماء بين الموظفين، حيث تُشير إلى نقاء اليد ونقاوتها وتُستخدم لوصف الأفراد العاملين في المنظمات (Mahmood& Al-Jader.,2021:775). وأوضح (Al-Helli et al.,2021:4) أن النزاهة التنظيمية تُعتبر من أهم الأساليب والممارسات القيادية ومظهر من مظاهر السلوك المناسب لبناء علاقات اجتماعية وتنظيمية بين رأس المال البشري داخل وخارج المنظمات وتتميز بعلاقتها ذات الاتجاهين بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وبين المرؤوسين والمجتمع من ناحية أخرى. لذا يمكن تفسير النزاهة التنظيمية بأنها القدرة على التحكم في الدوافع السلوكية والتي قد تدفع السلوكيات العدوانية وتجذب السلوكيات الأخلاقية، لذا تحتاج المنظمات إلى تجنيد أفرادها بالقيم والمبادئ الأخلاقية. وأخيراً، أشار (Nafei.,2021:29) أن النزاهة تُعد جزءاً من نظام الرقابة الداخلية للمنظمة، إذ تُعبر عن قيم وقواعد المنظمة التي تهدف إلى تعزيز كفاءتها. ومن ناحية أخرى، تُمثل نزاهة

القائد النزاهة الأخلاقية في التعامل داخل المنظمة فضلاً عن مدى اتخاذه المعايير والإجراءات والقرارات المختلفة والتي يكون لها تأثير إيجابي على سلوك الأفراد والمنظمة بأكملها.

ثالثاً: الاستدامة الاستراتيجية Strategic Sustainability

١. مفهوم الاستدامة الاستراتيجية Concept of Strategic Sustainability

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 تلبي 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& et al.,2020:1). وفي الوقت الحاضر أصبحت الاستدامة قضية مهمة للمؤسسات، إذ تسعى هذه المؤسسات جاهدة لتنفيذ مبادرات الاستدامة كجزء من إستراتيجيتها المؤسسية من خلال تبني وتنفيذ الأنشطة التي تلبي احتياجات المؤسسة وأصحاب المصلحة اليوم بالإضافة إلى دورها في حماية الموارد البشرية الاجتماعية والطبيعية واستدامتها وتعزيزها في المستقبل (Tata & Prasad.,2015:278). لذا، يمكن تعريف الاستدامة الاستراتيجية 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 (٤) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاستدامة الاستراتيجية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (٤): مجموعة من تعريف الاستدامة الاستراتيجية

ت	المصدر	المفهوم
١-	Cherepovitsyn et al.,2020:8	قدرة المؤسسة على تحقيق مهمتها (الإستراتيجية) على المدى الطويل.
٢-	Emamisaleh & (Rahmani.,2017:4-5)	أن التوجه نحو الاستدامة الاستراتيجية هو عملية صنع القرار النشط والملتزم للمؤسسات بأكملها فيما يتعلق بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
٣-	(Kuznetsova.,2020:197)	انتقال نظام المؤسسة من حالة أقل كفاءة إلى حالة أكثر كفاءة تحت تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
٤-	(Malenkov et al.,2019:2-3)	الاستدامة الاستراتيجية هي قدرة النظام على التعافي من التأثيرات والتغيرات الخارجية والداخلية، وهذه القدرة تمكن المؤسسات من إنشاء المزايا التنافسية الخاصة بها وتطورها والحفاظ عليها على المدى البعيد. ويمكن القول أيضاً أن الاستدامة الاستراتيجية تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسة.
٥-	(Hong et al.,2019:74)	بأن الاستدامة الاستراتيجية هي توضيح نوايا الشركة البيئية والاجتماعية وأولوياتها وقيمتها من خلال توضيح متطلبات الفائز بالطلب للموردين الاستراتيجيين.

المصدر: من إعداد

وتماشياً مع ما ذكر يرى الباحث أن الاستدامة الاستراتيجية هي برنامج قائم على وضع خطة استراتيجية ذات رؤية وهدف مشترك يمكن المؤسسة من تجاوز الأزمات والتحديات التي تمر بها من خلال التكيف معها ومحاولة الخروج منها بأقل الأضرار الممكنة وبما يعطيها القدرة على التعافي من التأثيرات الداخلية والخارجية والبقاء على قيد الحياة مما يوفر لهذه المؤسسة ميزة تنافسية على باقي المؤسسات بالإضافة إلى التفوق في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي لها.

٢. أهمية الاستدامة الاستراتيجية Importance of Strategic Sustainability

تبرز أهمية الاستدامة الاستراتيجية باعتبارها قدرة تنافسية يتم التعبير عنها كمجموعة من المكونات الديناميكية القابلة للإدارة والتي تضمن التطوير المستمر للمؤسسات في عملية التوازن الصحيح. وهذه القدرة تُساعد في الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة وعلى المدى الطويل وبالتالي الحفاظ على المستوى الاقتصادي والبيئي والاجتماعي في ظل ظروف التغيرات الخارجية. وتشمل المزايا التنافسية للاستدامة الاستراتيجية القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الحالية (المرونة) بالإضافة إلى تطوير الفوائد ونموها (Cherepovitsyn et al.,2020:6-8).

فيما أشار عدد من الباحثين إلى أهمية الاستدامة الاستراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى الاستفادة منها:

- يمكن للمؤسسات من خلال الاستدامة الاستراتيجية تحويل التحديات التي تواجهها إلى فرص عمل، أي بإمكان الشركات تحويل التهديدات الخارجية إلى فرص، ونقاط الضعف الداخلية إلى نقاط قوة. بالإضافة إلى إن المؤسسات التي تُشارك في إجراءات الاستدامة الاستراتيجية تُعطي نفسها القابلية للحياة لمركزها الاجتماعي والبيئي والاقتصادي (Burmeister&Eriksson.,2019:11).
- تبين من خلال ممارسات الاستدامة الاستراتيجية أن لها آثار إيجابية على المؤسسات وذلك من خلال تعزيز سمعتها من خلال مسؤولياتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وهذه المسؤوليات يمكن أن تؤدي إلى أن تكون ذات قيمة لتعزيز إستراتيجية التمايز (Grünewald.,2021:8).
- وتتجلى أهمية الاستدامة الاستراتيجية في ضمان قيم مُعينة لمؤشرات الأداء الرئيسية للكيان الاقتصادي للمؤسسة وتقليل احتمالية الانحرافات عن المسار المحدد في اتجاه تحقيق الأهداف (Kuznetsova.,2020:198).
- تُعتبر قضية الاستدامة الاستراتيجية مهمة لأعمال المؤسسات الإنتاجية من خلال المساهمة في خفض تكاليف المنتج والحصول على منتج نظيف والتحسين من عملية تقليل التلوث البيئي وهذا ما يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية عالية وسمعة جيدة في السوق والمجتمع وبالتالي ستكون هناك زيادة في المبيعات وتحسين في الأداء الاقتصادي (da Rocha Vencato et al.,2014:443).

٣. أهداف الاستدامة الاستراتيجية Objectives of Strategic Sustainability

تُعتبر الاستدامة الاستراتيجية قضية مهمة للمؤسسات. إذ تهدف هذه المؤسسات من خلال الاستدامة إلى أخذ دوراً قيادياً يمكنها من القيام بدور إيجابي وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الفائدة والقيمة لها. بالإضافة إلى أن الاستدامة الإستراتيجية تهدف إلى تحديد والاستجابة للقضايا المجتمعية والبيئية والاقتصادية الناشئة والتي تمثل مخاطر يمكن استغلالها وتحويلها إلى فرص للعمل وذلك من خلال إطار حوكمة قوي ومميز يوجد في كل مؤسسة، وبالتالي يكون كل مستوى من مستويات المؤسسة مسؤولاً بشكل منظم (Kaniz.,2017:14). في حين أشار عدد من الباحثين إلى مجموعة من أهداف الاستدامة الاستراتيجية، والتي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لتجاوز جميع الأزمات والتحديات والبقاء في القمة، ومن أبرز أهداف الاستدامة الاستراتيجية:

- تهدف الاستدامة الاستراتيجية إلى وضع نهج مستدام محدد جيداً يُقدم إرشادات حول كيفية العمل في نهج استراتيجي تدريجي (Hallstedt et al.,2013:278).
- تهدف الاستدامة الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مع معالجة أنظمتها الأساسية كعمليات الإنتاج وتخطيط والتوزيع والتسويق

والإدارة بالإضـافة إلى مراقبة وتقييم عمليات التواصل
(Burmeister&Eriksson,2019:11).

- إن الهدف الأساسي من الاستدامة هو خلق قيمة مشتركة لجميع أصحاب المصلحة وعلى هذا النحو يُساهم العاملان في المؤسسة من خلال دورهم المهم في عمليات التحسين المستمر لأداء الاستدامة المالي وغير المالي (Rezaee & Rezaee,2021:12-13).

٤. خصائص الاستدامة الاستراتيجية Characteristics of Strategic Sustainability

أشار (Opresnik et al.,2014:5-6) إلى أربعة خصائص رئيسية للاستدامة الاستراتيجية:

- ❖ **الخاصية الأولى:** تتميز الاستدامة الاستراتيجية بقدرتها على تغيير الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا يعتمد على طبيعة السياق والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- ❖ **الخاصية الثانية:** تعمل الاستدامة الاستراتيجية على تحديد التهديدات واستغلال الفرص مع الاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف أو العمل على إصلاحها.
- ❖ **الخاصية الثالثة:** تمكن الاستدامة الاستراتيجية المؤسسة من اختيار وممارسة الأنشطة التي تختلف عن المنافسين وربطها بالوضع الحالي.
- ❖ **الخاصية الرابعة:** إن السمة الأبرز للاستدامة الإستراتيجية قدرتها على الموائمة والانسجام مع تكتيكات وعمليات المؤسسة وبيئتها.

فيما يرى (Emezi,2015:49) أن المؤسسات في كل مرحلة من مراحل حياتها التشغيلية دائماً في حالة فحص مستمر لمعرفة ما إذا كانت على نفس المسار المخطط له أو هناك تحول عن هذا المسار، ويمكن اعتبار بعض خصائص الاستدامة الاستراتيجية كنقطة مرجعية:

- يجب أن تكون الإستراتيجية مربحة على المدى القصير والطويل.
- يجب أن تعزز الاستدامة الإستراتيجية السلوكيات الأخلاقية وأن تكون لديها آليات للتحقق من السلوكيات غير الأخلاقية قبل أن يتحول الموقف إلى إحراج وينعكس سلباً على المؤسسة.
- يجب أن يكون هناك توافق استراتيجي بين إدارة المنظمة وأصحاب المصلحة المتعددين.
- ينبغي دمج الاستدامة الاستراتيجية في جميع مراحل ومستويات صياغة سياسة المؤسسة وتفسيرها وتنفيذها ومراقبتها.
- الاستراتيجية المستدامة هي استراتيجية خضراء تقلل أو تقضي على الآثار السلبية للعمليات التنظيمية في المؤسسة.

٥. أبعاد الاستدامة الاستراتيجية Dimensions of Strategic Sustainability

❖ 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 (Emamisaleh & 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 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. وتطبق مؤسسات التعليم العالي الاستدامة في أنظمتها التنظيمية والعمليات والتعليم والبحوث وإعداد التقارير والتقييم، والجزء التعليمي من الاستدامة يُعتبر أساساً 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). ويُعرف (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 ذلك 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 والمعلماء (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 أفضاليتها 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 بعد 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.

٦. العلاقة بين متغيرات الدراسة أولاً: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة

وأضاف (Amisano,2017:107) في نتائج دراسته أن سلوكيات القيادة الأخلاقية ترتبط بالاستدامة والبيئية والاجتماعية، ونتيجة هذا الترابط ستكون هناك آثار إيجابية تتمثل بالتغيير الاجتماعي الإيجابي والنمو المستمر للثقة بين المستهلكين والشركات وخلق الولاء والثقة للموظفين، وهذه الآثار ما هي إلا نتيجة دمج الأخلاق بالاستدامة من قبل القادة في المنظمات، والذي يسهل كذلك الحوار بين المنظمات والمجتمع. فيما أشارت دراسة (Rahim et al.,2017:127) في نتائجها أن القيادة الأخلاقية تُمارس دوراً فعالاً في إعداد الاستدامة، وذلك من خلال مكونات القيادة الأخلاقية (الانصاف، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، توجيه الأفراد، توضيح الأدوار) التي يُمكن أن تُعزز الاستدامة في المؤسسات مما سيُجلب هذه المؤسسات تجنب المشاكل وتجاوز الأزمات وتحقيق البقاء والاستمرار.

ثانياً: العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستدامة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المهمة بتحديد طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستدامة ، لم يحصل الباحث على دراسة توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر عدا دراسة (Kurnia&Widigdo.,2021:147-148) والتي أشارت بشكل نظري ومحدود وغير مفصل إلى أنه بسبب المستوى التنافسي المتزايد بين المنظمات وإرتباط بقاء هذه المنظمات على أساس قدرتها على التنافس، تعد الاستدامة مساراً مهماً يجب الحفاظ عليه على المدى الطويل، وتعد الاستقامة التنظيمية أحد أبرز العوامل التي تُساهم في تحقيق الإستدامة وذلك من خلال التأثير المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات. أما دراسة (Boros& Fogarassy.,2019:7-19) فقد أشارت إلى أن النزاهة التنظيمية أحد العناصر الرئيسية للاستقامة التنظيمية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم الأخلاقية والتي تُعتبر عاملاً مهماً لتحقيق الاستدامة من خلال مراقبة العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة وسلوكها والمساهمة في الحد من السلوكيات العدوانية والقدرة على جذب السلوكيات الأخلاقية والتقييم الذاتي وتضمين الوعي بنقاط القوة والضعف التنظيمية الخاصة بها مما يؤدي تعظيم الفوائد للاستدامة الاجتماعية والبيئية والاستخدام الفعال للموارد على المدى الطويل، فضلاً عن ذلك، يؤدي فقدان عامل النزاهة التنظيمية إلى فقدان الاستدامة للمنظمات لما لهذا الفقدان من أثر سلبي على الجانب الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للاستدامة، وبالتالي فإن فقدان الاستدامة يؤدي إلى مخاطر اقتصادية للمنظمة قد تقودها إلى الانهيار أو الفشل في الحفاظ على بقائها على قيد الحياة في ظل بيئة شديدة التنافس. أما دراسة (Sarmawa et al.,2020:10) فقد أشارت إلى ان الثقة التنظيمية أحد عناصر الاستقامة التنظيمية تُظهر تأثيراً كبيراً على الاستدامة، وأوصت الدراسة أنه من المهم جداً لكل قائد في المنظمة أن يحافظ دائماً على ثقة المجتمع ويزيدها تجاه المنظمة وذلك للحفاظ على علاقات جيدة وبالتالي يتم الحفاظ على التفاضل بشأن استدامة المنظمة على المدى الطويل.

المبحث الثالث تحليل البيانات وتقييم المقاييس

أولاً: ترميز متغيرات وفقرات المقياس

من أجل تحديد مستوى ادراك وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية الحالية والتي تتكون من الاستقامة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً بأبعادها الخمسة (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية) والاستدامة الاستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً بأبعادها الثلاثة (التوجه الاقتصادي، التوجه الاجتماعي، التوجه البيئي) بأسلوب إحصائي واضح ودقيق، تم ترميز المقياس المستخدم في الدراسة الحالية كما مبين في الجدول (٥):

الجدول (٥): ترميز متغيرات وفقرات المقياس

عدد الفقرات	رمز البعد	البعد	المتغير ورمزه
٤	FA1	الانصاف	القيادة الأخلاقية EL
٤	IN1	النزاهة	
٥	EG1	التوجيه الأخلاقي	
٤	PO1	توجيه الأفراد	
٤	RC1	توضيح الأدوار	
٣	OP1	التفاؤل	الاستقامة التنظيمية OV
٣	TR1	الثقة	
٣	CO1	التعاطف	
٣	FO1	التسامح	
٣	INT1	النزاهة	
٤	ECO1	التوجه الاقتصادي	الاستدامة الاستراتيجية SS
٤	SOR1	التوجه الاجتماعي	
٤	ENO1	التوجه البيئي	

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي

١. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المُستقل:

الجدول (6) الوصف الإحصائي لمتغير القيادة الأخلاقية

ت	الابعاد المستقلة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	الانصاف	1	5	3.445	٧٦٧.٠	0.689	5
2	النزاهة	1	5	3.57	0.841	0.714	3
3	التوجيه الأخلاقي	1	5	3.772	0.765	0.754	1
4	توجيه الأفراد	1	5	3.4525	0.72	0.690	4
5	توضيح الدور	1	5	3.6375	0.841	0.727	2
	إجمالي القيادة الأخلاقية	1	5	3.5754	0.786	0.714	

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

يتضح من الجدول (٦) النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (القيادة الأخلاقية) وباعتماد على المؤشرات الإحصائية ذات الصلة والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية) تبين أن الاستجابة كانت مقبولة نوعاً ما وبدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٥٧٥٤) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٨٦) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبنسبة مئوية بلغت (٠,٧١٤).

٢. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التفاعلي:

الجدول (7) الوصف الإحصائي لمتغير الاستقامة التنظيمية

ت	الابعاد المستقلة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	التفاؤل	1	5	3.736	0.886	0.747	2
2	الثقة	1	5	3.586	0.864	0.717	3
3	التعاطف	1	5	3.386	0.84	0.677	5
4	التسامح	1	5	3.576	0.924	0.715	4
5	النزاهة	1	5	3.883	0.972	0.776	1
	إجمالي الاستقامة التنظيمية	1	5	3.633	0.897	0.726	

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

يتضح من الجدول (٧) النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (الاستقامة التنظيمية) وذلك بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية ذات الصلة والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية)، إذ تبين أن الاستجابة كانت مقبولة نوعاً ما وبدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣,٦٣٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٧) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبنسبة مئوية بلغت (٠,٧٢٦).

٣. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المعتمد:

الجدول (٨) الوصف الإحصائي لمُتغير الاستدامة التنظيمية

ت	الابعاد المستقلة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الابعاد
1	التوجه الاقتصادي	1	5	3.222	0.871	0.644	3
2	التوجه الاجتماعي	1	5	3.257	0.895	0.651	2
3	التوجه البيئي	1	5	3.297	0.789	0.659	١
	إجمالي الاستدامة التنظيمية	1	5	3.258	0.851	0.651	

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

يتضح من الجدول (٨) النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (الاستدامة الاستراتيجية) 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) وبانحراف 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.

ثالثاً: اختبار أداة الدراسة (تقييم نموذج القياس)

١. الصدق الظاهري:

تم عرض مقياس البحث على مجموعة الأساتذة الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال، وجرى إعادة صياغة بعض فقرات المقياس على ضوء ملاحظات السادة الخبراء لتصبح أكثر دقة ووضوح لعينة البحث.

٢. معايير تقييم أنموذج القياس

يعد تقييم أنموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ويستعرض الجدول (٩) معايير تقييم أنموذج القياس.

أوجه القياس	المعايير والحدود المقبولة
ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability	الثبات المركب $\text{Composite Reliability} \geq 0.60$
	كرونباخ الفا $\text{Cronbach's Alpha} \geq 0.70$
ثبات المؤشر Indicator Reliability	التشبع الخارجي $\text{Outer Loading} \geq 0.70^*$
الصدق التقاربي Convergent Validity	متوسط التباين المستخلص (AVE) $(AVE) \geq 0.50$

جدول (٩) معايير تقييم أنموذج القياس

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

٣. تقييم أنموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية

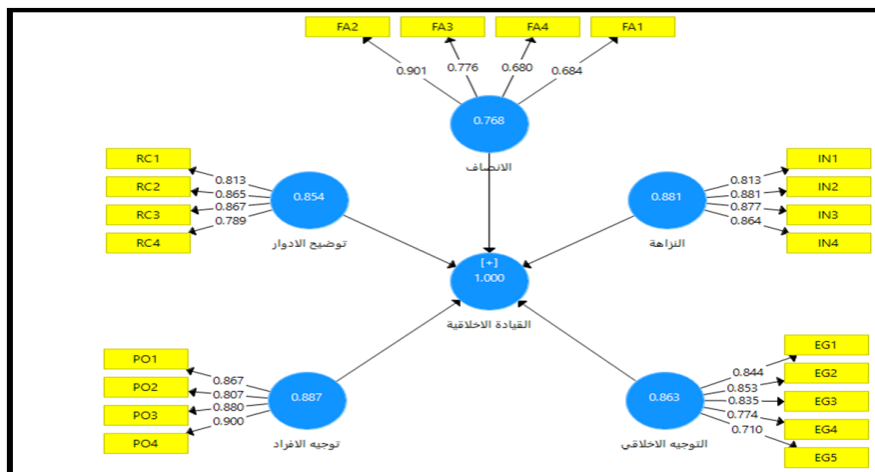
من خلال استخدام برنامج SmartPLS v.3.3.2 تم بناء انموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم انموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية والتي يعرضها الجدول (١٠) ادناه.

جدول (١٠) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير القيادة الأخلاقية

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

البُعد	الفقرات	التشبعات	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 الأخلاقي (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			

من خلال النتائج التي عرضها الجدول (١٠) والشكل (٢) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم انموذج القياس.



شكل (٢) التشبعات وكرونباخ ألفا لمتغير القيادة الأخلاقية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات، في حين الأرقام في الدوائر تمثل كرونباخ ألفا.

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

٤. تقييم نموذج القياس لمتغير الاستقامة التنظيمية

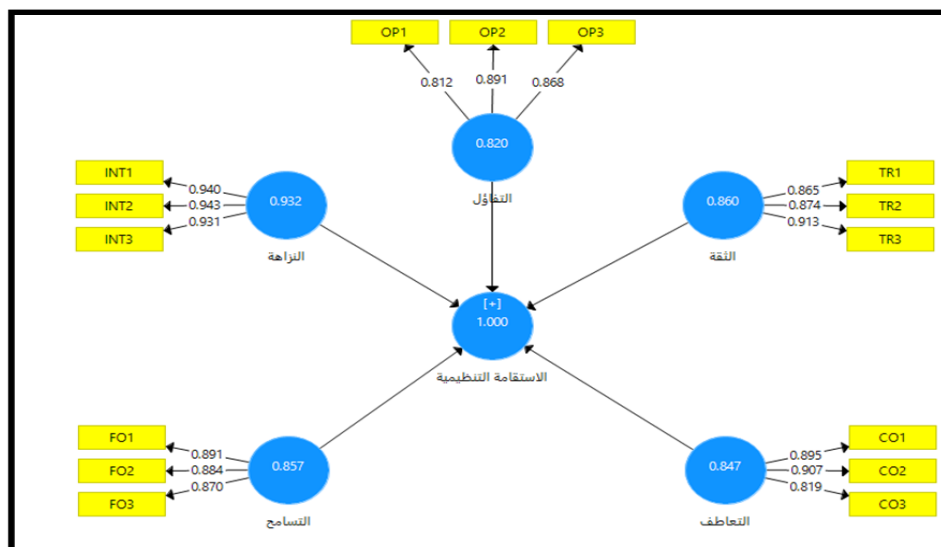
من خلال استخدام برنامج SmartPLS v.3.3.2 تم بناء نموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم نموذج القياس لمتغير الاستقامة التنظيمية والتي يعرضها الجدول (١١) أدناه.

جدول (١١) نتائج اختبار أداة القياس لمتغير الاستقامة التنظيمية

البُعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
التفاعل (OP)	OP1	0.812	0.82	0.893	0.735
	OP2	0.891			
	OP3	0.868			
الثقة (TR)	TR1	0.865	0.86	0.915	0.782
	TR2	0.874			
	TR3	0.913			
التعاطف (CO)	CO1	0.895	0.847	0.907	0.765
	CO2	0.907			
	CO3	0.819			
التسامح (FO)	FO1	0.891	0.857	0.913	0.778
	FO2	0.884			
	FO3	0.870			
النزاهة (INT)	INT1	0.940	0.932	0.957	0.88
	INT2	0.943			
	INT3	0.931			

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

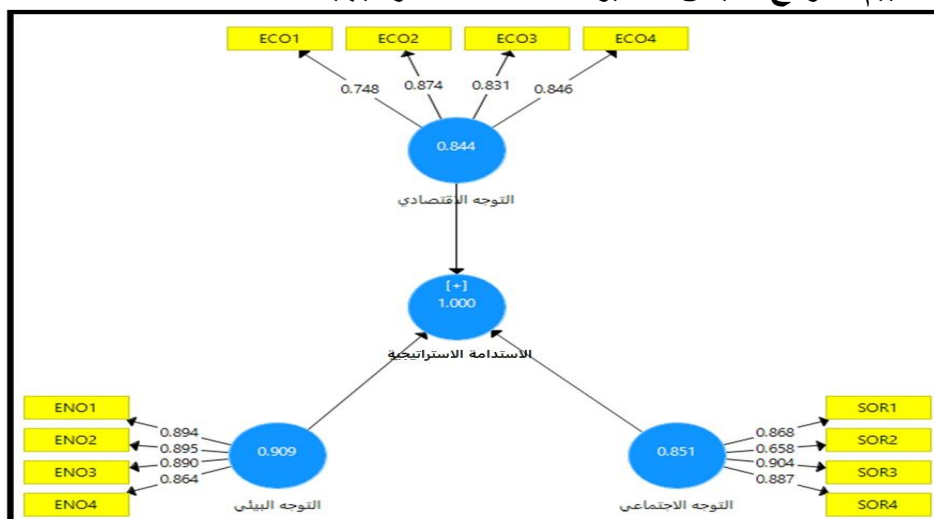
من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (١١) والشكل (٣) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم نموذج القياس.



شكل (٣) التشبعات وكرونباخ الفا لمتغير الاستقامة التنظيمية
ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات، في حين الأرقام في الدوائر تمثل كرونباخ الفا.

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

٥. تقييم أنموذج القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية



شكل (٤) التشبعات وكرونباخ الفا لمتغير الاستدامة التنظيمية
ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات، في حين الأرقام في الدوائر تمثل كرونباخ الفا.

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

من خلال استخدام برنامج SmartPLS تم بناء انموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم انموذج القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية والتي يعرضها الجدول (١٢) ادناه:
جدول (١٢) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

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

من خلال النتائج التي عرضها الجدول (١٢) والشكل (٤) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم انموذج القياس.

رابعاً: 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 R2 والذي يُستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

١. معايير تقييم الأنموذج الهيكلي

وفق نموذج أسلوب نمذجة المربعات الصغرى، تتضمن معايير تقييم الإنموذج الهيكلي أربعة معايير موضحة في الجدول (١٣):

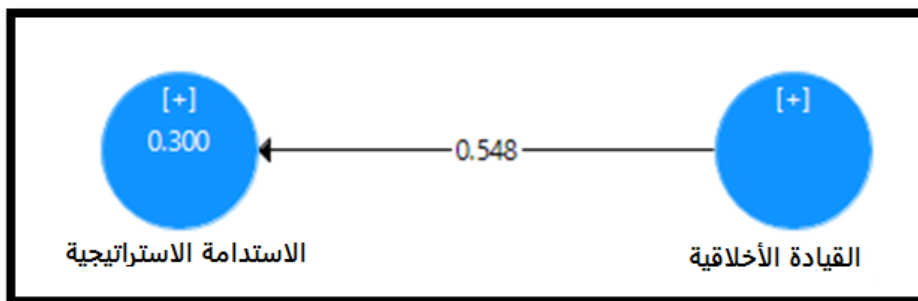
جدول (١٣) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي VIF	$VIF > ٥$ عامل تضخم التباين
معنوية معاملات المسار	قيمة $P > ٠,٠٥$ ، قيمة $t < ١,٩٦$
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 الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في الاستدامة الاستراتيجية، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (٥)، كما يستعرض الجدول (١٤) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (٥) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
ملاحظة: الرقم في السهم يُمثل معامل المسار، في حين أن الأرقام في الدائرة تُمثل معامل التحديد، والرمز $[+]$ يُشير إلى إخفاء الفقرات التابعة المتغير بسبب إنتفاء الحاجة لها في تقييم الإنموذج الهيكلي. المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2

جدول (١٤) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية

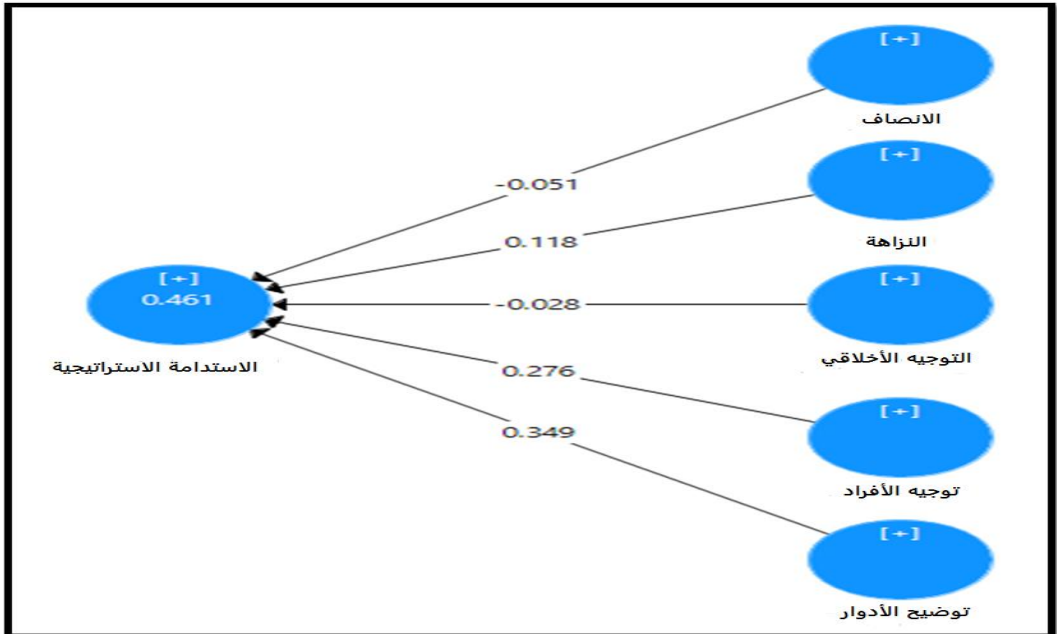
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R2 المعدل
H1	EL → SS	1	0.548	9.739	0.000	تقبل	0.429	0.300	0.297

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

يستعرض الجدول (١٤) نتائج تقييم النموذج 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 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 الاستراتيجية) بنسبة 29.7% وبقيّة النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

٣. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

قام الباحث ببناء الإنموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (٦) ويستعرض نتائجه الجدول (١٥) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5).



شكل (٦) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، والرمز [+] يُشير إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الأنموذج الهيكلي.

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

جدول (١٥) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

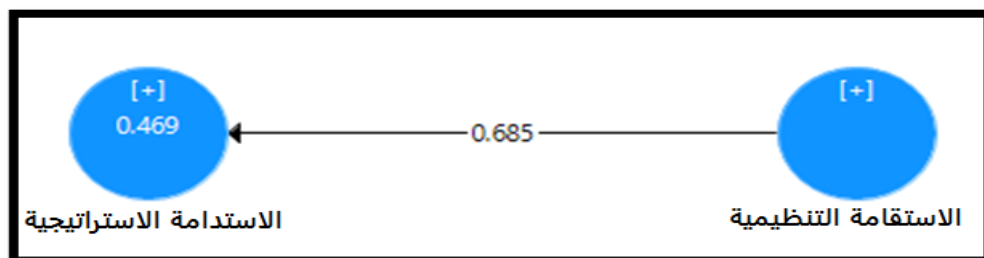
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H1-1	FA → SS	1	-0.051	1.085	0.278	ترفض	0.004	0.461	0.450
H1-2	IN → SS	1	0.118	1.642	0.101	ترفض	0.012		
H1-3	EG → SS	1	-0.028	0.479	0.632	ترفض	0.001		
H1-4	PO → SS	1	0.276	3.282	0.001	تقبل	0.048		
H1-5	RC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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2 يعرض الجدول (١٥) 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) استطاعت ان تفسر المتغير المعتمد (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة ٤٥٪ وبقيّة النسب هي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

٤. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستقامة التنظيمية في الاستدامة الاستراتيجية، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (٧)، كما يستعرض الجدول (١٦) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (٧) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
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 تقييم الإنموذج الهيكلي.

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

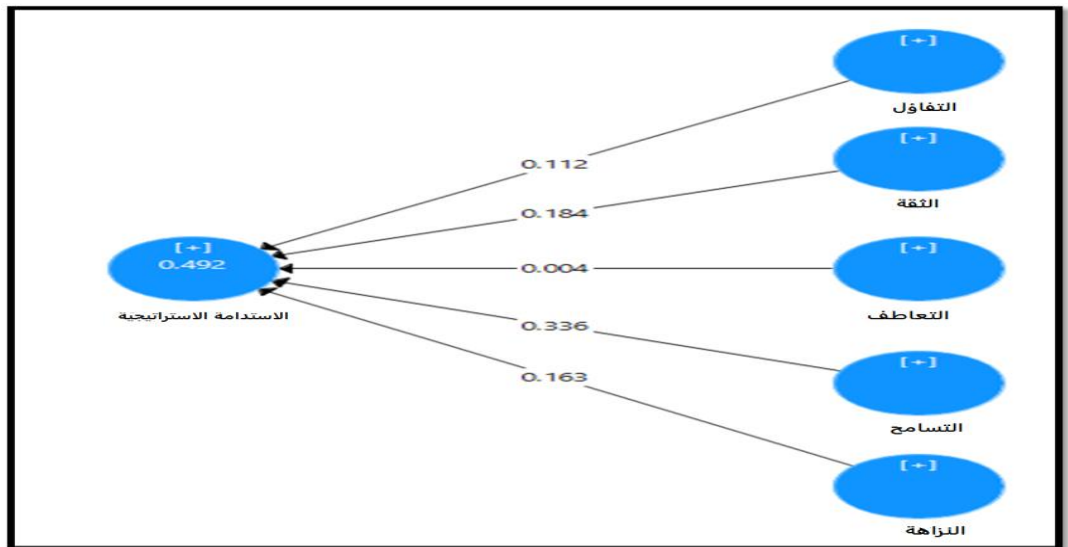
جدول (١٦) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H1	OV → SS	1	0.685	6.543	0.000	تقبل	0.884	0.469	0.467

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2
يستعرض الجدول (١٨) نتائج تقييم أنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (٠,٦٨٥) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة 1.96 (t) وان لا تتجاوز قيمة 0.05 (P) وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وبالتالي قبول هذه الفرضية. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل R2 قد بلغت (٤٦٪) وهذا يشير الى ان متغير (الاستقامة التنظيمية) استطاع ان يفسر مُتغير (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة ٤٦,٧٪ وبقيّة النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

٥. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

قام الباحث ببناء الإنموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (٨) ويستعرض نتائجه الجدول (١٩) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5).



شكل (٨) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، والرمز [+] يُشير إلى إخفاء الفترات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الإنموذج الهيكلي.

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

جدول (١٧) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H1-1	OP → SS	1	0.112	1.296	0.196	ترفض	0.088	0.492	0.481
H1-2	TR → SS	1	0.184	2.051	0.041	تقبل	0.067		
H1-3	CO → SS	1	0.004	0.643	0.556	ترفض	0.012		
H1-4	FO → SS	1	0.336	4.410	0.000	تقبل	0.087		
H1-5	INT → SS	1	0.163	1.714	0.087	ترفض	0.009		

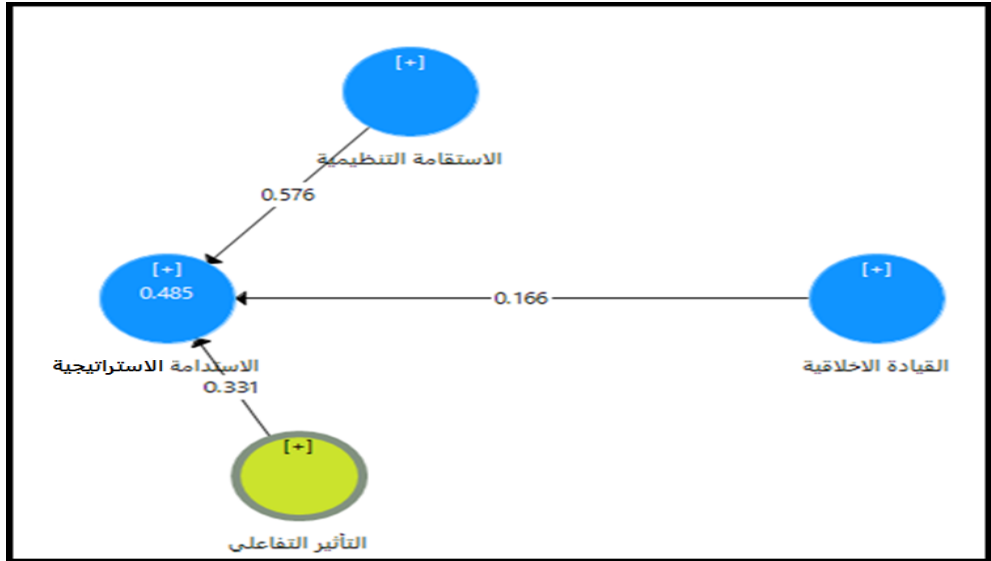
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS

يعرض الجدول (١٧) نتائج تقييم أنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة والتي توصلت إلى أن بعض معاملات المسار للفرضيات (H1-2, H1-4) معنوية، ما عدا (H1-1, H1-3, H1-5)، غير معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة 1.96 (t)

وان لا تتجاوز قيمة 0.05 (P) وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة للفرضيات (H1-2, H1-4)، وبالتالي قبول هذه الفرضيات، وترفض الفرضيات (H1-1, H1-3, H1-5)، لعدم تحقق الحدود المطلوبة. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل R2 قد بلغت (٠,٤٨١) % وهذا يشير الى ان أبعاد متغير (الاستقامة التنظيمية) استطاع ان تفسر مُتغير (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة ٤٨,١٪ وبقية النسبة هي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

٨. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة معنوية وموجبة تفاعلي للاستقامة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي كما مبين في الشكل (٩)، كما يعرض الجدول (١٨) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



الشكل (٩): الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة
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

جدول (١٨) نتائج تقييم نموذج الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H4	EL*OV→OS	1	0.331	2.716	0.007	تقبل	0.209	0.485	0.478

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2 يعرض الجدول (٢٠) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الرابعة والتي توصلت إلى أن (التأثير التفاعلي) قد بلغ (0.331) 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، وهذا يثبت ان متغير (الاستقامة التنظيمية) يُمارس دور تفاعلي على العلاقة ما بين (القيادة الأخلاقية) و(الاستدامة الاستراتيجية)، وبالتالي قبول هذه الفرضية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي، وستكون على محورين، يتضمن المحور الأول الجانب المعرفي والثاني الجانب التطبيقي.

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب المعرفي

١. ندرة الدراسة التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين المتغيرات الحالية للبحث وخاصةً في مؤسسات التعليم العالي.
٢. تمثل القيادة الأخلاقية للمؤسسات أفضل وأسرع وسيلة لمواجهة الأزمات والتحديات والتعامل معها بمرونة وفعالية منتظمة، وذلك من خلال قدرتها على امتصاص الأجواء السلبية وتخفيف حالة التوتر في مؤسسة التعليم العالي العراقية.
٢. الاستقامة التنظيمية في المؤسسة تعمل على الحد من السلوكيات المنحرفة وغير الأخلاقية، فضلاً عن محاولتها تعزيز السلوكيات الأخلاقية للعاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسة.
٣. الاستدامة الاستراتيجية تمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بأعلى مستوياته وذلك من خلال الاهتمام بعناصر الاستدامة (التوجه الاقتصادي، التوجه الاجتماعي، التوجه البيئي).

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي

١. القيادة الأخلاقية لها تأثير موجب معنوي على الاستدامة الاستراتيجية وهي مطابقة لنتائج دراسة (Amisano, 2017) مما يدل على أن المؤسسة قيد البحث ومن خلال القيادة الأخلاقية تعمل على الاهتمام بالتوجه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي فيها.
٢. الاستقامة التنظيمية لها تأثير موجب معنوي على الاستدامة الاستراتيجية وهي مطابقة لنتائج الدراسات السابقة مما يدل على أن المؤسسة قيد البحث ومن خلال الاستقامة التنظيمية تعمل على الاهتمام بالتوجه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي فيها.
٣. الاستقامة التنظيمية تُمارس دوراً تفاعلياً مؤثراً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاستدامة الاستراتيجية في المؤسسة قيد البحث، مما يدل على اهتمامها بمُتغيرات البحث الحالي.

ثالثاً: التوصيات

١. نوصي الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي بضرورة تفعيل منظومة البحث العلمي في مواضيع القيادة الأخلاقية والاستقامة التنظيمية وتبني فلسفتها لما لهذه المواضيع دور مهم للوصول إلى الاستدامة الاستراتيجية.
٢. التأكيد على الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي بالعمل وفقاً لمبادئ القيادة الأخلاقية والتي تتضمن (احترام الآخرين، وخدمة الآخرين، وإظهار العدالة، والمصادقية، وبناء المجتمع) وذلك لخلق مناخ عمل تسوده الأخلاق، وتكون له القدرة على مواجهة كافة التحديات والأزمات.
٣. نقترح على الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بضرورة التحفيز المستمر في نشر جانب الاستقامة لما لها من أثر في الحد من السلوكيات السلبية المنحرفة، فضلاً عن تعزيز السلوكيات الإيجابية بين الأفراد العاملين لديها.
٤. 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.
٥. 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 لبعدها الأخلاقي وتعزيز سمعتها المحلية والعالمية وتعزيز أفضليتها على باقي المؤسسات.

المصادر

- 1- Hueske, A. K., & Pontoppidan, C. A. (2020). GEROCO: A model for integrating sustainability in management education at HEIs. In Leadership Strategies for Promoting Social Responsibility in Higher Education. Emerald Publishing Limited.
- 2- UYSAL, H. T. (2021). THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS ON WORK PRODUCTIVITY. Journal of Research in Business, 6(1), 26-53.
- 3- Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. Career Development International.
- 4- Boros, A., & Fogarassy, C. (2019). Relationship between corporate sustainability and compliance with state-owned enterprises in Central-Europe: A case study from Hungary. Sustainability, 11(20), 5653.
- 5- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. American behavioral scientist, 47(6), 766-790.
- 6- Nunally, J. (1978): Psychometric theory: New York, McGraw-Hill book Company
- 7- Mahmood, Z. K., & Adel-Al-Jader, S. (2021). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(3), 771-784.
- 8- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2019). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness' perceptions and employee outcomes. Journal of Business Ethics, 1-17.
- 9- Nurrohman, M., Kustiawan, U., Lestari, U. D., Andiyana, E., & Hatta, H. (2022). The Effect of Job Insecurity, Organizational Virtuousness to Subjective Well-being, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Job Performance. ijd-demos, 4(1).



- 10- Majeed, N., Chandni, K., Jamshed, S., & Moosa, K. (2020). Authentic Leadership in Determining Employee's Organizational Commitment: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Virtuousness. *AJSS*, 4(4), 815-834.
- 11- 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.
- 12- 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.
- 13- 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.
- 14- 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.
- 15- Zhang, S., & Chan, E. S. (2020). A modernism-based interpretation of sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 223-237.
- 16- Chebeň, J., Lančarič, D., Munk, M., & Obdržálek, P. (2020). Determinants of Economic Sustainability in Higher Education Institutions. *Amfiteatru Econ*, 22, 462-479.
- 17- Fatourehchi, D., & Zarghami, E. (2020). Social sustainability assessment framework for managing sustainable construction in residential buildings. *Journal of building engineering*.
- 18- Wolff, L. A., & Ehrström, P. (2020). Social sustainability and transformation in higher educational settings: a utopia or possibility?. *Sustainability*, 12(10), 4176.



- 19- 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.
- 20- 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.
- 21- 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.
- 22- 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*.
- 23- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- 24- Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*.
- 25- Oraibi, S. A. M., & Saeed, H. K. (2021). Organizational Socialization and Its Influence on Organizational Virtuousness by Intermediating Spiritual Capital. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES*. <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v11i04.001>.
- 26- Nafei, W.A. (2021). The Role of Spiritual Leadership on Organizational Virtuousness A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt.

- 27- Frost, S. (2021). Optimism at Work: Measuring and Validating Scales to Measure Workplace Optimism (Doctoral dissertation, Antioch University).
- 28- Dafar, A. S., & Raheemah, S. H. INTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT.
- 29- Al-Helli, S. M. H. A., Al-Hindawy, Z. A. U. A., & Jaber, A. S. (2021). Effect the organizational virtuousness on strategic supremacy: An analytical research study at Etihad Food Industries Company Ltd. Journal of Statistics and Management Systems, 1-7.
- 30- Oguebe, T. M., & Edosomwan, H. S. (2021). Organizational-Based Self-Esteem and Organizational Identification as Predictors of Turnover Intention: Mediating Role of Organizational Trust. SEISENSE Journal of Management, 4(2), 56-71.
- 31- AL-ABEDI, A. R. C., KHDAR, W. A., KHUDAIR, B., & AL-HADRAWI, A. A. (2021). Intellectual Humility and Organizational Forgiveness of University Leaders: A Case of Iraq. Journal of Contemporary Issues in Business and Government| Vol, 27(3), 2771.
- 32- Tata, J., & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. Cross Cultural Management
- 33- Cherepovitsyn, A., Tsvetkova, A., & Komendantova, N. (2020). Approaches to Assessing the Strategic Sustainability of High-Risk Offshore Oil and Gas Projects. Journal of Marine Science and Engineering, 8(12), 995
- 34- Emamisaleh, K., & Rahmani, K. (2017). Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. Cogent Business & Management, 4(1), 1345296.
- 35- Kuznetsova, M. O. (2020). Strategic Sustainability Of Industrial Companies: D Pproaches To Understanding And Risk Analysis. Strategic decisions and risk management.
- 36- Burmeister, A., & Eriksson, M. (2019). Exploring Sustainability Strategy Implementation in SMEs: A case study if Internal Communication Processes in Sweden.



- 37- Grünewald, F. (2021). Strategically rethinking sustainability in times of crisis (Doctoral dissertation).
- 38- da Rocha Vencato, C. H., Gomes, C. M., Scherer, F. L., Kneipp, J. M., & Bichueti, R. S. (2014). Strategic sustainability management and export performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- 39- Kaniz, T. (2017). Sustainability Strategy in MNCs context- construction and legitimation-A Discourse analysis (Poststructuralist and CDA approach).
- 40- Hallstedt, S. I., Thompson, A. W., & Lindahl, P. (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*, 51, 277-288
- 41- Rezaee, Z. & Rezaee, N. (2021). Business sustainability: investor, board, and management perspective. New York, New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017: Business Expert Press.
- 42- Sarmawa, I. W. G., Widayani, A. A. D., Sugianingrat, I. A. P. W., & Martini, I. A. O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1818368.
- 43- Kurnia, C., & Widigdo, A. M. N. (2021). Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variable. *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 147-152.
- 44- Zhang, Q., & Liu, Y. (2019). Employees' environmental protection and charitable donation and ethical leadership: An empirical study. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2282.
- 45- Amisano, D. C. (2017). The relationship between ethical leadership and sustainability in small businesses (Doctoral dissertation, Walden University).
- 46- Rahim, N. A., Biggs, D. M., & Aly, D. A. (2017). Role of Ethical Leadership in Online Sustainability Reporting. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(1), 121-129.

- 47- Emezi, C. N. (2015). Strategic sustainability: bailing out the future from today. Responsibility and Sustainability.
- 48- Opresnik, D., Seregini, M., & Taisch, M. (2014, September). The cornerstone of sustainability strategy in manufacturing enterprises. In IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems (pp. 500-507). Springer, Berlin, Heidelberg
- 49- Malenkov, Y., Kapustina, I., Shishkin, V. V., & Shishkin, V. I. (2019, March). Theoretical aspects of strategic sustainability of a trading enterprise under digitally transforming economy. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 497, No. 1, p. 012128). IOP Publishing.
- 50- Basri, S., Hawaldar, I. T., Nayak, R., & Rahiman, H. U. (2022). Do Academic Stress, Burnout and Problematic Internet Use Affect Perceived Learning? Evidence from India during the COVID-19 Pandemic. Sustainability, 14(3), 1409
- 51- Horlemann, L., & Jafari Berenji, P. (2017). Participation in water Management in Iran. In Reviving the Dying Giant (pp. 51-62). Springer, Cham
- 52- Lingelbach, L. A. (2021). Challenges to Climate Planning in Rural Inland Florida and Recommendations for Future Actions. UF Journal of Undergraduate Research, 23.
- 53- Mohanty, J. R. (2019). SKILLING SELF TO BETTER MANAGE DIFFICULT PEOPLE. Drishtikon: A Management Journal, 10(1).
- 54- Slattengren, E. H. (2020). Institutional Integrity: Perceptions of Organizational Legitimacy and Organizational Virtuousness in a Research University Setting (Doctoral dissertation, University of Minnesota).
- 55- Martin, S. R., Emich, K. J., McClean, E. J., & Woodruff, C. T. (2021). Keeping Teams Together: How Ethical Leadership Moderates the Effects of Performance on Team Efficacy and Social Integration. Journal of Business Ethics, 1-13.

- 56- Anees, A., & Siddiqui, D. A. (2021). The effect of ethical leadership on in-role performance & employee well-being through curbing bribing & favoritism in Pakistan: The complementary Role of Formalization, Centralization, and Ethical Climate. Centralization, and Ethical Climate (October 14, 2021).
- 57- Buye, R. Ethical leadership in Public Management: The importance of ethical principles and standards to improve performance in public sector organizations.
- 58- Brown, S., & Chikeleze, M. (2020). A NEW CONCEPTUAL MODEL: Integrating Ethical Leadership into the Assess, Challenge and Support (ACS) Model of Leader Development. Journal of Leadership Education, 19(4).
- 59- Basoro, T. S., & Tefera, B. (2021). Ethical Leadership Practices and Factors Affecting It in South Addis Ababa District Commercial Bank of Ethiopia.
- ٦٠- 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.
- 61- 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
- 62- Rahman, H. (2022). Organizational Sustainability: Characteristics of Agility. In Achieving Organizational Agility, Intelligence, and Resilience Through Information Systems (pp. 72-102). IGI Global.
- 63- 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).
- 64- FU, N. (2021). LEADERSHIP: The relevance of 'To lead, To excel, To overcome' in a cross-cultural business context.
- 65- Zahrani, A. A. (2022). Developing a new model of ethical leadership. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 9(3), 198-211.

- 66- Gorman, J. P. (2021). Igniting Change in Equity, Diversity and Inclusion at a Canadian Community College Coll.
- 67- Ames, M. C. F. D. C., Serafim, M. C., & Martins, F. F. (2021). Análise de Escalas e Medidas de Virtudes Morais: Uma Revisão Sistemática. Revista de Administração Contemporânea, e190379-e190379.
- 68- Hong, P., Jagani, S., Kim, J., & Youn, S. H. (2019). Managing sustainability orientation: An empirical investigation of manufacturing firms. International Journal of Production Economics, 211, 71-81.

