



قيادة المستوى الخامس وانعكاساتها على الأداء التنظيمي المستدام
بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركة آشور للمقاولات العامة المحدودة
أ.م. افنان عبد علي الاسدي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

الباحث: احمد عبد الجبار شنيشل
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف البحث إلى تشخيص مستوى تأثير قيادة المستوى الخامس وانعكاساتها بأبعادها (التواضع الشخصي، والإرادة المهنية) في الأداء التنظيمي المستدام بأبعاده (أداء الاستدامة الاقتصادية، أداء الاستدامة الاجتماعية، أداء الاستدامة البيئية)، وقد اعتمد البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركة آشور العامة للمقاولات الإنشائية، إحدى تشكيلات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال والبالغ عددهم (421) ،وقد تمّ اختيار عينة عشوائية بلغت (200) مستجيباً، إذ توزع 210 استمارة على العاملين في الشركة المذكورة، كانت من بينها 145 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وأثبتت النتائج النظرية والدراسات المسحية إن هنالك فجوة معرفية في تبني بعض الانماط القيادية الحديثة ومنها قيادة المستوى الخامس لتحقيق النتائج الإيجابية وأبرزها الأداء التنظيمي المستدام كما أثبتت نتائج تحليل البحث إن تأثير قيادة المستوى الخامس معنوي إيجابي في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام و تتمثل أهمية الدراسة في البحث عن السبل الكفيلة التي يمكن إن تساعد الشركات العراقية في تحقيق الأداء التنظيمي المستدام ، وقد خاض البحث في بعض الأساليب الحديثة في القيادة والمتمثلة بتبني نمط قيادة المستوى الخامس لتحقيق الأداء التنظيمي المستدام.

وقد أظهرت النتائج صحة أغلب فرضيات البحث وبالاعتماد عليها صيغت عدد من التوصيات أبرزها

ضرورة تبني ابعاد قيادة المستوى الخامس باعتبارها تسهم في تعزيز الاداء التنظيمي المستدام

Abstract

The research aims to diagnose the level of influence of the leadership of the fifth level and its repercussions with its dimensions (personal humility, professional will) on sustainable organizational performance in its dimensions (economic sustainability performance, social sustainability performance, environmental sustainability performance). In the Ashur General Company for Construction Contracting, one of the (421) formations of the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Works, a random sample of (200) respondents was selected, as 210 forms were distributed to the employees of the said company, among which 145 were valid for statistical analysis and proved Theoretical results and survey studies that there is a knowledge gap in the adoption of some modern leadership styles, including the leadership of the fifth level to achieve positive results, most notably sustainable organizational performance. The guarantor that can help Iraqi companies achieve sustainable organizational performance Research on some modern methods of leadership represented by the adoption of the fifth level leadership style to achieve sustainable organizational performance.

The results showed the validity of most of the research hypotheses, and based on them, a number of recommendations were formulated, the most prominent of which is the need to adopt the dimensions of the fifth level leadership as it contributes to enhancing sustainable organizational performance.



المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تؤكد الدراسات أن الشركات التي انتقلت من شركة جيدة إلى شركة عظيمة كان على رأسهم قادة من المستوى الخامس ، وإن هؤلاء القادة امتلكوا هذه الخصائص الشخصية: التواضع والإرادة، والتصميم الذي لا يتزعزع على النجاح، والاجتهاد في العمل، وهو صاحب الفضل بدلاً من عزو النجاح إلى عظمة الشخصية يقوم هؤلاء القادة أيضًا بنمذجة الموصفات الجيدة الموضحة أعلاه أثناء رحلتهم من نقل فرقهم من جيد إلى عظيمة. وعليه تحتاج الشركات العراقية اليوم إلى أفراد ذوي أداء عالٍ من أجل تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات التي تخصصوا فيها وفي النهاية تحقيق ميزة تنافسية. واداء مستدام مهم أيضًا للفرد وإن إنجاز المهام والأداء على مستوى عالٍ يمكن أن يكون مصدر ارتياح بمشاعر الإلتقان والفخر .

لخصت مشكلة البحث الحالي بإثارة التساؤل الرئيسي الاتي في مدى معرفة مستوى تأثير قيادة المستوى الخامس في عينة البحث ومدى انعكاسها على تعزيز الأداء التنظيمي المستدام في شركة آشور للمقاولات العامة؟

وينبثق عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل تدرك إدارة شركة آشور للمقاولات تأثير قيادة المستوى الخامس وانعكاسها في الأداء التنظيمي المستدام ؟
2. هل تعمل إدارة شركة آشور على تعزيز الأداء التنظيمي المستدام في مشاريعها الخدمية؟
3. ما مستوى انعكاس تأثير أبعاد قيادة المستوى الخامس (التواضع الشخصي ، الإرادة المهنية) في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام؟

ثانياً. أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بما يأتي:

- يسعى البحث الحالي إلى محاولة زيادة وعي القائمين على أمر الشركة قيد البحث بأهمية تبني نمط قيادة المستوى الخامس كفلسفة عمل في الشركة وكيفية تأثيرها على سلوكيات العاملين لتعزيز الاداء المستدام.
- يسعى البحث في معالجة المشاكل التي قد تواجه الشركات الخدمية من ناحية قيادة المستوى الخامس التي تسهم في تطوير وتعزيز الاداء التنظيمي المستدام في المنظمات وتأثيره على النتائج التنظيمية.
- يسهم قيادة المستوى الخامس وانعكاسها في تعزيز الاداء التنظيمي المستدام حيث يركز البحث على كيفية ان تقوم المؤسسات الخدمية ومنها شركة آشور للمقاولات العامة الانشائية بتعزيز الاداء التنظيمي المستدام الايجابي من خلال تطبيقها لإبعاد قيادة المستوى الخامس.

ثالثاً أهداف البحث

للبحث الحالي مجموعة من الأهداف تسعى الى تحقيقها وكما يلي:

- 1.تقديم وصف مفاهيمي حول متغيرات البحث (قيادة المستوى الخامس، الأداء التنظيمي المستدام)
- 2.التعرف على مستوى تطبيق متغيرات البحث (قيادة المستوى الخامس، الأداء التنظيمي المستدام) لدى الشركة عينة البحث.



3. اختبار وقياس مستوى علاقة الارتباط بين المتغيرين

4. تشخيص تأثير التواضع الشخصي، والإرادة المهنية في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام .

رابعا : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيادة المستوى الخامس والاداء التنظيمي المستدام. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التواضع الشخصي والاداء التنظيمي المستدام.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارادة المهنية والاداء التنظيمي المستدام.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين قيادة المستوى الخامس في والاداء التنظيمي المستدام. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التواضع الشخصي وابعاد الاداء التنظيمي المستدام.

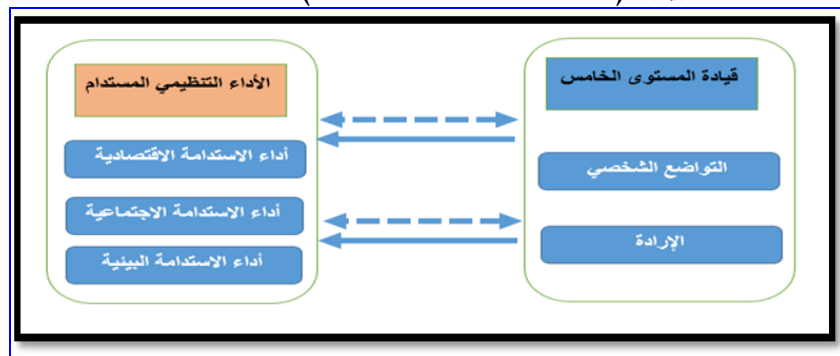
2- يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الارادة المهنية وابعاد الاداء التنظيمي المستدام.

خامسا : مخطط البحث الفرضي.

يتضمن المخطط الافتراضي للبحث مجموعتين من المتغيرات وكالاتي:

(1) المتغير المستقل: قيادة المستوى الخامس: وتشمل (التواضع الشخصي، الارادة المهنية) (Strobl, et al, 2019)

(2) المتغير المعتمد: (الاداء التنظيمي المستدام) ويشمل (أداء الاستدامة الاقتصادية، أداء الاستدامة الاجتماعية، أداء الاستدامة البيئية) (Tasleem, et al, 2019)



← - - - ← علاقة ارتباط ← علاقة تأثير

شكل (1) مخطط البحث الفرضي

سادسا: تصميم مقياس البحث

تم اعتماد مقاييس الدراسات السابقة في قياس متغيرات البحث الحالي، حيث تم قياس متغير قيادة المستوى الخامس من خلال مقياس (STROBL, et al 2019) والمتضمن بعدين فرعيين في حين تم



قياس متغير الأداء التنظيمي المستدام من خلال مقياس (Tasleem, et al 2019) والمتضمن ثلاثة ابعاد فرعية وكما في الجدول (1)

جدول (1) المقاييس المعتمدة للبحث

المقاييس	البعد	ت	المتغير	ت
(Strobl, et al, 2019).	التواضع الشخصي	1	قيادة المستوى الخامس	أ
	الإرادة المهنية	2		
(Tasleem, et al, 2019)	أداء الاستدامة الاقتصادية	1	الأداء التنظيمي المستدام	ب
	أداء الاستدامة الاجتماعية	2		
	أداء الاستدامة البيئية	3		

سيتم اعتماد تدرج مقياس Likert الخماسي ولجميع متغيرات البحث

سابعا: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة اشور للمقاولات العامة المحدودة، إحدى تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والبالغ عددهم (421) حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ، وبناء عليه تم اختيار العينة عشوائيا، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (200) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (145) استمارة ، وهنا اصبح حجم العينة (n=145) ، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

ثامنا: نبذة عن شركة اشور قيد البحث

تأسست شركة اشور للمقاولات العامة المحدودة في عام 1988 كشركة تابعة لوزارة الاعمار والاسكان برأسمال قدره 57.000.000 سبعة وخمسون مليون دينار عراقي وباشرت بأعمالها اعتباراً من 1988/2/1 ولديها فروع موزعة على محافظات القطر (البصرة، ذي قار، المثنى، ميسان، كربلاء المقدسة، بابل، بغداد، ديالى، نينوى).

تاسعاً: أساليب التحليل الاحصائي

استخدم في هذا البحث مجموعة من الادوات والوسائل الاحصائية للاستفادة من عملياتها الرياضية لغرض التأكيد من صحة فرضيات البحث، ومنها (Microsoft Excel 2010) وبرنامج (SPSS 17.25)، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى الفقرات، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة، والتحليل العاملي التوكيدي لتوكيد الصدق البنائي للمقياس، والتأكد من تشبع الفقرات، وبرنامج Smart PLS.

البحث الأول: الجانب الفكري لمتغيرات البحث

المحور الاول: قيادة المستوى الخامس - المفاهيم - الابعاد

أولاً: مفهوم قيادة المستوى الخامس level 5 leadership

قبل البدء في مناقشة حول قيادة المستوى الخامس ، هناك حاجة لتعريف القيادة اذ هي عملية يؤثر من خلالها الشخص في الآخرين لتحقيق هدف ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً. فيما عرفها (Northouse, 2007:10) "القيادة هي عملية يؤثر فيها الفرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق



هدف مشترك. في حين تعرف لقيادة بانها: "تنظيم لمجموعة من الناس لتحقيق هدف مشترك"، "فن جعل الناس يتحركون معاً نحو هدف لا يرونه حتى الآن"، "عملية التأثير الاجتماعي التي يمكن لشخص واحد أن يلجأ فيها إلى مساعدة الآخرين ودعمهم لإنجاز مهمة مشتركة". درس الباحثون بشكل متزايد موضوع التواضع في نظرية القيادة، وفي هذا السياق تم تقديم فكرة قيادة المستوى الخامس level 5 leadership التي تتكون من (التواضع الشخصي، والإرادة المهنية) في القيادة العظيمة والحيوية لنجاح الشركات على المدى الطويل. وبالتالي، فإن القائد من المستوى الخامس هو "فرد يمزج بين التواضع الشخصي والإرادة المهنية". اذ عرف (Evans, 2015:7) قيادة المستوى الخامس هي "قيادة تحقيق النجاحات العظيمة من خلال التواضع الشخصي والإرادة المهنية". في حين عرفها (Strobl, et al, 2019:4) هي "القيادة التي تعتبر ازدواجية التواضع الشخصي والإرادة المهنية في القيادة عظيمة وحيوية لنجاح الشركة على المدى الطويل". وبالتالي، فإن قائد من المستوى الخامس هو "فرد يمزج بين التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية الشديدة"

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث قيادة المستوى الخامس بانها "القيادة العظيمة والحيوية التي تسهم في نجاح الشركات على المدى الطويل والمتمثلة بقائدها ذي الشخصية المتواضعة وبالإرادة المهنية لدعم الشركة وفق خطط مدروسة للوصول إلى هدف الأداء المستدام".

ثانياً: نظرية كولينز لقيادة المستوى الخامس Theory of Level 5 Leadership

تعد نظرية كولينز نموذجاً مقترحاً تم وضعه لشرح ظاهرة تحول بعض الشركات من "جيدة إلى عظيمة" بالاستناد إلى الآراء العلمية والبحثية؛ التي حاولت تفسير الوقائع والوقوف على أسباب هذا التحول. اذ تقوم نظرية كولينز "من شركة جيدة إلى عظيمة، اذ يجب إن يكون أداء الشركة الجيد إلى أداء مستدام مستقلاً عن صناعتها. تم مقارنة هذه الشركات الجيدة مع شركة مماثلة من نفس الصناعة التي لم تحقق العظمة greatness. أحد الخصائص الرئيسية التي فصلت هذه الشركات الجيدة عن الشركات المقارنة في نفس الصناعة التي لم تصبح عظيمة هو أسلوب القيادة للرئيس التنفيذي. حدد (Collins 2001:20) التسلسل الهرمي لخمسة مستويات من الأشخاص في المنظمة:

1) فرد ذو كفاية عالية، (2) عضو فريق مساهم، (3) مدير مؤهل، (4) قائد فعال، (5) مستوى 5 تنفيذي". إن أوصاف قادة المستوى 3 والمستوى 4 مختصرة، اذ يوضح (Collins 2001:21) وفق الآتي:

قائد من المستوى الأول: "فرد ذو كفاية عالية القدرة" يقوم باستخدام مهاراته وموهبته وعاداته الجيدة في العمل ويتبعون له الأفراد مرغمين.

قائد من المستوى الثاني: "عضو فريق مساهم" هو شخص يقوم بتوجيه القدرات الفردية إلى إنجاز أهداف المجموعة ويعمل بكفاءة عالية معهم.

القائد من المستوى الثالث: "مدير مؤهل" هو مدير مؤهل يقوم ينظم الأفراد والموارد اتجاه متابعة فاعلة للأهداف المحددة مسبقاً والسعي الفعال للوصول لها.

القائد من المستوى الرابع: "قائد فعال" يحفز الالتزام والسعي الحثيث إلى رؤية واضحة ومقنعة، ويحفز المجموعة على معايير الأداء العالي.



ونظراً لأن الأمر استغرق 15 عاماً من الأداء العظيم لتحديد قيادة المستوى الخامس ، فمن الصعب التعرف على هؤلاء القادة القيمين بسرعة. المستوى الخامس القيادة فريدة من نوعها، إذ عرّفها (Collins,2001:20) القائد من المستوى الخامس هو " قائد تنفيذي " بأنه الشخص الذي يقوم ببناء عظمة مستدامة من خلال مزيج متناقض من التواضع الشخصي والإرادة المهنية". هذا هو قمة الهرم والأكثر فاعلية للقيادة.

ثالثاً: ابعاد قيادة المستوى الخامس

درس الباحثون بشكل متزايد موضوع التواضع في نظرية القيادة. وفي هذا السياق، تم تقديم فكرة قيادة المستوى الخامس *level 5 leadership* التي تتكون من التواضع الشخصي والإرادة المهنية في القيادة واعدة وحيوية لنجاح الشركة على المدى الطويل. وبالتالي ، فإن القائد من المستوى الخامس هو "فرد يمزج بين التواضع الشخصي الشديد والإرادة المهنية الشديدة". بعد إجراء دراسة مكثفة حول القيادة وأداء الشركات، خلص الباحثين إلى أن قيادة المستوى الخامس يبدو أنه المتغير المميز الذي يؤدي إلى نتائج ملحوظة ونجاح طويل المدى. في هذا الصدد، لم تكن الاختلافات في حجم الشركة أو الأداء الحالي أو الصناعة مهمة (Strobl, et al,2019: 5) إذ تم تحديد ابعاد قيادة المستوى الخامس بالاتي:

1- التواضع الشخصي *personal humility*

تتبع كلمة تواضع من الكلمة اللاتينية *humus* التي تعني "الأرض"، و *humili* وتعني "على الأرض". وببساطة ، يمكن اعتبار القيادة المتواضعة *humble leadership* أساساً "تقود من الأرض" علاوة على ذلك، "يمكن اعتبار التواضع على أنه قمة التميز البشري بين الغطرسة والذل". يعتبر التواضع الحقيقي معززاً للذات، يشمل الوعي الذاتي والانفتاح والتعالي ويعترف باحثون بشكل خاص بالقدرة على معرفة الحدود الشخصية للفرد والانفتاح على المشورة من الآخرين في حين أن التواضع غالباً ما يرتبط بانخفاض احترام الذات أو عدم الجدارة، تشير الأبحاث الحديثة إلى أن القادة المتواضعين يقيّمون أنفسهم بشكل عادل. (Owens, 2013:15) وبالتالي، يُنظر إلى التواضع على أنه أمر مرغوب فيه. بينما توجد بعض الأسس المشتركة في الأدب، لا يوجد حتى الآن إجماع متماسك حول تعريف التواضع يتعامل بعض الباحثين مع التواضع على أنه صفة بينما يعامله البعض الآخر على أنه سلوك قيادي (Strobl, et al,2019: 5).

لوحظ (Owens, 2013: 18) أن التواضع قد يمثل شخصية فردية ولكنه يظهر في التفاعلات الاجتماعية ويتم التعبير عنه من خلال السلوك. بمراجعة حالة الفن فيما يتعلق بالتواضع، طور (Strobl, et al,2019: 5) بنية ثلاثية العوامل للتواضع المعبر عنه تتكون من:

(أ) استعداد واضح لرؤية الذات بدقة، (ب) تقدير واضح لنقاط قوة الآخرين ومساهماتهم، و (ج) القابلية للتعلم باختصار.

ومن خلال ذلك يمكن تعريف التواضع الشخصي على أنه "سمة شخصية تؤدي إلى سلوك محدد (أي متواضع) ، ويمكن تشكيله بسمات أو صفات أو تفاعلات اجتماعية أخرى".



2- الإرادة المهنية professional will

لوحظ أن الباحثين يطبقون مفاهيم أخلاقيات العمل work ethics أو الدافع الداخلي intrinsic motivation أو تقرير المصير self-determination لوصف الإرادة المهنية. يمكن اعتبار أخلاقيات العمل بمثابة "مجموعة من المعتقدات والمواقف التي تعكس القيمة الأساسية للعمل"، والتي تعتبر بمثابة بناء مواقف تشير إلى القيم الموجهة للعمل. تشير أخلاقيات العمل، المتجذرة في عمل ماكس ويبر (1904-1905 / 1958)، إلى مجموعة متعددة الأبعاد من القيم المتعلقة بالعمل، وتتألف من سبعة أبعاد فرعية متميزة من الناحية المفاهيمية: الترفيه، والعمل الجاد، ومركزية العمل، والوقت الضائع، والأخلاق وتأخير الامتثال، والاعتماد على الذات. أثناء تغطية مجموعة واسعة من القيم المتعلقة بالعمل، وتعتبر جميع الجوانب الفرعية مرتبطة بالإرادة المهنية (Meriac, and Gorman 2016:274).

وفيما يلي جدول توضيحي لأبعاد قيادة المستوى الخامس.

الجدول (2) ملخص توضيحي لأبعاد قيادة مستوى الخامس

الإرادة المهنية	التواضع الشخصي
يخلق نتائج رائعة، محفز واضح في الانتقال من جيد إلى عظيم.	يُظهر تواضعًا مقنعًا، ويبعد عن التملق العام؛ لا يتفاخر.
يُظهر تصميمًا لا يتزعزع لفعل كل ما يجب القيام به لتحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل، بغض النظر عن مدى صعوبة ذلك.	يتصرف بعزم هادئ؛ يعتمد بشكل أساسي على معايير مستوحاة، وليس على الكاريزما الملهمة، للتحفيز.
يضع معيار بناء شركة كبيرة دائمة؛ لن يقبل بأقل من ذلك.	قنوات الطموح في الشركة وليس الذات. يُنشئ خلفاء لتحقيق نجاح أكبر في الجيل القادم.
ينظر في المرأة، وليس من النافذة، لتوزيع المسؤولية عن النتائج السيئة، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين، أو العوامل الخارجية، أو سوء الحظ.	ينظر من النافذة، وليس في المرأة، يقر بالفضل في نجاح الشركة لأشخاص آخرين، وعوامل خارجية، ويتمنى لهم التوفيق.

Source: Collins, J. (2009). Good to Great-(Why some companies make the leap and others

المتغير الثاني : الأداء التنظيمي المستدام - المفاهيم - الأبعاد

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي المستدام

الأداء هو توازن غير مستقر بين الكفاءة والفعالية. يُنظر إلى الأداء أيضًا على أنه حالة من القدرة التنافسية للمؤسسة والتي يتم الوصول إليها بمستوى من الفعالية والكفاءة يضمن وجود سوق مستدام كما يتضمن الأداء أيضًا المفهوم الاقتصادي لتكوين ثروة أو قيمة للمنظمة. وبالتالي فإن الأداء هو العلاقة بين التكلفة (تكلفة التشغيل للمنظمة) وقيمة الفوائد التي تم الحصول عليها. (Dobrin et al,2012:313)

وتعد الاستدامة حاليًا واحدة من الاستراتيجيات الرائدة لزيادة القيمة للشركات وإن التعريف الأكثر ذكرًا للاستدامة: هي التي تلبي الاحتياجات المستهدفة للحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم (Castellani & Sala, 2010:871; Stanciu et al,2014:340) وإن التعريف الأكثر احتراماً للاستدامة هي توازن حكيم بين التنمية الاقتصادية والإشراف البيئي والعدالة الاجتماعية (Wicher et al,2019:2)

ويشير (Van Erck et al, 2005: 373) أن الأداء التنظيمي المستدام هو الأداء الذي يتكون من الاستراتيجيات الأعمال والأنشطة التي تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة اليوم مع حماية الموارد



البشرية والطبيعية والحفاظ عليها وتعزيزها في المستقبل. في حين اشار (Lenort et al, 2019:2) ان الاداء التنظيمي المستدام هو خطة العمل الأخلاقية الكاملة لمنظمة ما التي تحاول تحويل نفسها إلى مستدامة لتصبح مؤيدة للبيئة وموالية للمجتمع.

مما سبق يمكن تعريف الأداء التنظيمي المستدام: على أنها قدرة الشركات في إيجاد توازن بين الأهداف الموجهة للربح والأهداف الاجتماعية والبيئية ذات الصلة في إدارة عملياتها . وإن شركة آشور ليست مجرد وحدة اقتصادية- مالية، ولكنها في الوقت نفسه مسؤولة عن توليد فوائد للبيئة الاجتماعية والبيئية أيضاً.

ثانياً: ابعاد الأداء التنظيمي المستدام

ان أهداف الاداء المستدام تتطوي على حاجة كبيرة لتحقيق توازن بين الأبعاد الرئيسية الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية): (Tasleem, et al, 2019).

1- أداء الاستدامة الاقتصادية

يرتبط البعد الاقتصادي للأداء التنظيمي بالأداء التنظيمي الإنتاجي والمالي. يتم اعتماد مقاييس مثل الربح والتكاليف والعمالة والعائد على الاستثمار (العائد على الاستثمار) باستمرار لتقييم الأداء الاقتصادي (Abbade, et al, 2014:3) من خلال التركيز على تقليل تكلفة المعالجة (تكلفة المواد الغذائية الخام والعمالة في معالجة الأغذية) ؛ التركيز على خفض تكلفة التوزيع بما في ذلك تكلفة المناولة والنقل ؛ تقليل تكلفة استهلاك الطاقة ؛ تقليل تكلفة المعاملات ؛ تخفيف العقوبة على الحوادث البيئية ؛ انخفاض تكلفة عودة العملاء؛ انخفاض تكلفة معالجة النفايات ؛ التركيز على زيادة حصة السوق ؛ التركيز على عائدات إعادة التدوير؛ ركز على عائدات المنتجات "الخضراء" (Siddh, et al, 2018 : 68). كما ان المتغيرات المالية هي أكثر العوامل المهيمنة للوصول إلى الأداء المستدام للشركات

2- أداء الاستدامة الاجتماعية

يمكن رؤية البعد الاجتماعي للأداء التنظيمي من خلال دراسة المتغيرات مثل التعليم ، والوصول إلى الخدمات الاجتماعية ، والصحة ، والرفاهية ، ورأس المال الاجتماعي ، ونوعية الحياة. يمكن اعتبار الإجراءات التنظيمية التي تؤثر على هذه الجوانب من المجتمع على أنها أداء اجتماعي (Abbade, et al, 2014:3) من خلال التركيز على متطلبات السوق. مثل مساهمات في منتج ذو قيمة للمجتمع الأكبر. ظروف العمل القياسية أو سلامة العمل (بيئة عمل آمنة وصحية). وزيادة الرعاية الاجتماعية مثل تكلفة المنتجات الغذائية المرضية والتسليم وما إلى ذلك (Siddh, et al, 2018 : 70).

3- أداء الاستدامة البيئية

يشير البعد البيئي إلى التأثير البيئي للممارسات التنظيمية. وقد تم اعتماد مقاييس مثل انبعاثات الغازات واستهلاك المياه وتلوث الهواء والطاقة المستهلكة في عملية الإنتاج وتلوث البيئة الطبيعية والنفايات الصلبة لتقييم الأداء البيئي (Abbade, et al, 2014:3) من خلال التركيز على الحد من تلوث المياه الجوفية ؛ تقليل انبعاثات الهواء. تقليل الفاقد الناتج. انخفاض في استهلاك المواد السامة /المضادات



الحيوية / المواد الضارة. الحفاظ على البيئة. ركز على التخلص الآمن من مواد التعبئة والتغليف (Siddh, et al, 2018 : 69).

المبحث الثالث : الجانب التحليلي للبحث

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:

يتطلب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي إلى معرفة الاختبارات العلمية والتي تتطلب بعض الشروط مثل تجانس التباين والتوزيع الطبيعي للمجتمع الأصلي الذي استخدمت منه العينة، إذ يتم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث من خلال الاعتماد على معامل الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis)، إذ يجب أن تكون قيمها بين (0) و(±1.96)، إذ يمثل معامل الالتواء (مقياس لمدى تماثل البيانات)، أما التقلطح يمثل (ارتفاع قمة التوزيع)، إذ تشير قيم الالتواء المساوية إلى (0) إلى أن البيانات متماثلة تماثلاً مطلقاً، وكذلك تشير قيم كل من الالتواء والتقلطح القريبة من (0) إلى أن البيانات موزعة طبيعياً مطلقاً، وتبين قيمها التي تقع بين (±1.96) إلى أن العينة تمثل مجتمع البحث الأصلي.

1- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير قيادة المستوى الخامس:

توضح معطيات الجدول (3) أن جميع قيم التقلطح والالتواء لمتغير قيادة المستوى الخامس تقترب من (0) وتقع بين (±1.96) ما يعني أن هذا المتغير موزع طبيعياً وهو جاهز لإجراء التحاليل الإحصائية التالية، وأن عدد المشاهدات المدخلة (145) ولا توجد قيم مفقودة وكما يلي:

جدول (3) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغيرات قيادة المستوى الخامس

ت	الترميز	المشاهد الصالحة valid	المشاهد المفقودة missing	معامل الالتواء skewness statistic	معامل التقلطح kurtosis statistic
فقرات التواضع الشخصي PH					
1	PH1	145	0.000	-0.288	-0.628
2	PH2	145	0.000	-0.101	-0.365
3	PH3	145	0.000	-0.607	0.074
4	PH4	145	0.000	-0.070	-0.554
	PH6	145	0.000	-1.364	1.213
5	PH6	145	0.000	-0.605	0.059
فقرات الإرادة المهنية					
6	PW1	145	0.000	-0.283	0.278
7	PW2	145	0.000	-0.659	0.288
8	PW3	145	0.000	-0.621	0.771
9	PW4	145	0.000	-0.859	1.170
10	PW5	145	0.000	-0.344	-0.742
11	PW6	145	0.000	-1.068	1.371

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.25)

2- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء التنظيمي المستدام:

عند الاطلاع على نتائج البيانات التي يعرضها الجدول (4) نلاحظ أن عدد المشاهدات المدخلة (145) وعدم وجود قيم مفقودة، وأن قيم التقلطح والالتواء تقترب من (0) وتقع بين (±1.96)، لذا فإن قيم هذا المتغير موزعة طبيعياً وكما يلي:



الجدول (4) التوزيع الطبيعي لمتغير الاداء التنظيمي المستدام

ت	الترميز	المشاهد الصالحة valid	المشاهد المفقودة missing	معامل الالتواء skewness statistic	معامل التفلطح kurtosis statistic
فقرات أداء الاستدامة الاقتصادية ECS					
1	ECS1	145	0.000	-0.530	0.724
2	ECS2	145	0.000	-0.223	-0.671
3	ECS3	145	0.000	-0.805	0.756
4	ECS4	145	0.000	-0.602	-0.101
5	ECS5	145	0.000	-0.675	-0.237
فقرات أداء الاستدامة الاجتماعية					
6	SOS1	145	0.000	-0.694	0.784
7	SOS2	145	0.000	-0.463	-0.496
8	SOS3	145	0.000	-0.903	1.047
9	SOS4	145	0.000	-0.383	-0.803
10	SOS5	145	0.000	-0.731	0.737
فقرات أداء الاستدامة البيئية					
11	ENS1	145	0.000	-0.481	-0.162
12	ENS2	145	0.000	-0.344	-0.742
13	ENS3	145	0.000	-0.694	0.784
14	ENS4	145	0.000	-0.463	-0.496
15	ENS5	145	0.000	-0.644	1.360

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.25)

ثانياً: وصف وتحليل جميع متغيرات البحث:

تمثل هذه الفقرة التحليل الإحصائي الوصفي لجميع ابعاد ومتغيرات البحث بناءً على استبيان عينة البحث في شركة اشور بقصد عمل (Descriptive Statistics) لمعرفة الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والاهمية النسبية للفقرات والمتغيرات الرئيسة والفرعية:
اولاً: قيادة المستوى الخامس:

1- وصف متغير قيادة المستوى الخامس وابعادها:

الجدول (5) نتائج الوصف الاحصائي لمتغير قيادة المستوى الخامس وابعادها وكما يلي:

الترتيب الاهمية النسبية	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري standard deviation	الوسط الحسابي الموزون Arithmetic mean	الفرقة	البعد
3	0.87106	0.66741	4.3553	PH1	التواضع الشخصي
4	0.8579	0.78001	4.2895	PH2	
1	0.88422	0.61673	4.4211	PH3	
5	0.82368	0.72970	4.1184	PH4	
2	0.87632	0.63176	4.3816	PH5	
6	0.74736	0.85430	3.7368	PH6	
	0.843	0.713	4.217	الكلية للبعد	
6	0.70264	0.85625	3.5132	PW1	الإرادة المهنية
1	0.83992	0.61144	4.1456	PW2	
2	0.83158	0.71279	4.1579	PW3	
5	0.71052	0.94368	3.5526	PW4	
3	0.82894	0.74304	4.1447	PW5	
4	0.77894	0.96026	3.8947	PW6	
	0.78209	0.804	3.910	الكلية للبعد	
		0.758	4.063	L5L	الاجمالي للمتغير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss.v.22) (n=145)



أ- التواضع الشخصي:

تظهر نتائج الجدول (4) الى الاتفاق على هذا البعد بنسبة (0.84) من العينة المبحوثة، بوسط حسابي مقداره (4.217)، وانحراف معياري بمقدار (0.713)، ومن اكثر الفقرات التي ساهمت في اثناء هذا البعد هي (3) والتي تتضمن (مديري في العمل يظهر تقديره لمساهمات الآخرين)، بينما كانت اقل نسبة في هذا المتغير هي الفقرة (6) والتي تتضمن (مديري في العمل على استعداد للتعلم من الآخرين) اذ بلغت نسبة الاتفاق عليها (0.74) وبوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.85). وبما ان الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد التواضع الشخصي هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات، وان الانحرافات المعيارية له يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة والتي تمثل مجموعة من العاملين في شركة اشور، وان قيمة الوسط الحسابي العالية تشير الى الاهتمام العالي من قبل عينة البحث نحو فقرات هذا البعد التي تسال عن قدرة شركة اشور في التركيز تطوير اعمالها لغرض استدامة خدماتها وبالسرع الممكنة وذلك لدورها نحو تحقيق الاهداف المرجوة.

ب - الإرادة المهنية:

تشير المعطيات التي يعرضها الجدول (4) لفقرات هذا البعد، اذ اظهرت اتفاق بنسبة (87%) من افراد العينة المبحوثة، ووسط حسابي مقداره (3.910)، وانحراف معياري بمقدار (0.804)، وان الفقرة التي اسهمت في اثناء هذا البعد هي (2) والتي تتضمن (مديري في العمل يبحث باستمرار عن طرق لاستخدام وقتي بشكل منتج)، اذ كان الاتفاق على الفقرة بنسبة (0.83) وبوسط حسابي مقداره (4.19) وبانحراف معياري (0.61)، في حين كانت اقل نسبة لهذا المتغير للفقرة (1) والتي تتضمن (مديري في العمل يؤمن انه من المهم أن يظل مشغولاً في العمل ولا يضيع الوقت)، وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد الإرادة المهنية هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات، وان الانحراف المعياري له يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة، والتي تمثل مجموعة من العاملين في شركة اشور، وان قيمة الوسط الحسابي العالية تشير الى الاهتمام العالي من قبل عينة البحث لجميع فقرات هذا البعد.

ثانياً- وصف متغير الاداء التنظيمي المستدام وابعاده:

يعرض الجدول (5) وصفا لأبعاد الاداء التنظيمي المستدام على اساس نتائج الاستبيان، اذ يشير الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات هذا المتغير وكما يلي:

الجدول (5) الوصف الاحصائي لمتغير الاداء التنظيمي المستدام

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	البعد
1	0.836	0.77821	4.1842	ECS1	أداء الاستدامة الاقتصادية
4	0.781	0.88447	3.9152	ECS2	
3	0.786	0.88447	3.9342	ECS3	
5	0.774	0.91412	3.8241	ECS4	
2	0.8	0.81000	4.0000	ECS5	



	0.7954	0.852254	3.97154	الكلية	
1	0.832	0.78405	4.1579	SOS1	أداء الاستدامة الاجتماعية
3	0.808	0.80731	4.0395	SOS2	
2	0.816	0.76181	4.0789	SOS3	
5	0.779	0.87299	3.8947	SOS4	
4	0.8	0.76594	4.0000	SOS5	
	0.807	0.79842	4.0342	الكلية	
2	0.806	0.69931	4.0363	ENS1	أداء الاستدامة البيئية
4	0.803	0.95907	4.0132	ENS2	
5	0.787	0.77176	3.9342	ENS3	
1	0.810	0.74645	4.0526	ENS4	
3	0.805	0.69231	4.0263	ENS5	
	0.802	0.77238	4.01052	الكلية للبعد	
	0.802	0.780	4.010	SOP	الاجمالي للمتغير

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (spss.v.22) (n=145)

أ- أداء الاستدامة الاقتصادية:

عند ملاحظة معطيات الجدول (5) نلاحظ من الفقرات الاكثر اهمية في هذا البعد هي (1) والتي تشير الى (أداء المنظمة يمكن مقارنته أو أفضل من أداء المنافسين). بنسبة اتفاق (0.83) ووسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري (0.77) بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير هي لفقرة (4) والتي تتضمن (حسنت المنظمة من أدائها المالي ونتائجها)، اذ تشير النسبة الاتفاق الى (0.77) وبوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري وقده (0.91). وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد أداء الاستدامة الاقتصادية هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات، وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة، والتي تمثل مجموعة من الموظفين في شركة اشور، وان قيمة الوسط الحسابي العالية تدل على الاهتمام العالي من قبل عينة البحث لجميع فقرات هذا البعد التي تسال عن مدى اهتمام الشركة في تحسين خدماتها بناءً على افكار موظفيها واستطلاع اراء الجهات التي تتعامل معها لغرض تطوير خدماتها باستمرار وصولاً لتحقيق اهدافها.

ب- أداء الاستدامة الاجتماعية:

توضح النتائج التي يعرضها الجدول (5) الى الاتفاق على ان الفقرة التي اسهمت في اغناء هذا البعد هي الفقرة (1) والتي تتضمن ان (استفادت الشركة من تحسين قدرات القوى العاملة وقدراتها ومهاراتها نتيجة لزيادة مشاركة القوة العاملة ورضاها ومعنوياتها وولائها). بنسبة اتفاق بلغت (0.83) وبوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.78)، بينما كانت نسبة اقل فقرة في هذا البعد هي (4) والتي تتضمن ان (حسنت الشركة بناء علاقاتها مع الزبائن ومن المرجح أن تزداد قوة.)، اذ كانت نسبة الاجابة (0.77) ووسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.87). وبينما كان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد أداء الاستدامة الاجتماعية هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات، وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.



ت- أداء الاستدامة البيئية:

تشير المعطيات التي يعرضها الجدول (5) الى ان الفقرة التي اسهمت في ايجابية هذا البعد هي (4) والتي تتضمن ان (لقد تم تحسين الدور التنظيمي في حماية البيئة وتضائل أو لا يوجد أي انحرافات عن الامتثال القانوني أو التنظيمي). بنسبة اتفاق (0.81) ووسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.74)، في حين كانت اقل فقرة لهذا البعد هي الفقرة (3) والتي تتضمن ان (مستوى الضوضاء أقل داخل وخارج مكان العمل). بنسبة اتفاق (0.78) ووسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.959)، وبما ان الوسط الحسابي لكل فقرات بعد أداء الاستدامة البيئية هو اكبر من الوسط الفرضي والذي مقداره (3) لذا يشير الى مستوى عالٍ من الثبات، وان الانحراف المعياري لهذا البعد يشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة البحث، الامر الذي يوضح لنا وجود اهتمام عالٍ بهذا البعد من قبل العينة المبحوثة.

ثالثا: اختبار علاقات الارتباط:

وتتضمن هذه الفقرة اختبار فرضية الارتباط الرئيسية والفرضيات المنبثقة عنها، كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيادة مستوى الخامس والاداء التنظيمي المستدام على المستوى العام. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين قيادة مستوى الخامس والاداء التنظيمي المستدام، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.728) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية، هي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين التواضع الشخصي والاداء التنظيمي المستدام:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين التواضع الشخصي والاداء التنظيمي المستدام، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.782) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين الارادة المهنية والاداء التنظيمي المستدام:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارادة المهنية والاداء التنظيمي المستدام، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.811) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين قيادة مستوى الخامس بأبعادها مع الاداء التنظيمي المستدام

		L5L	PH	PW	SOP
L5L	Pearson Correlation	1	.749**	.760**	.728**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	145	145	145	145
PH	Pearson Correlation	.749**	1	.889**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	145	145	145	145
PW	Pearson Correlation	.760**	.889**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	145	145	145	145



	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	145	145	145	145
SOP	Pearson Correlation	.728**	.782**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	145	145	145	145

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (SPSS.V.22) (n=145)

جدول (7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
0.065	H5	L5L-SOP	1	0.788	19.254	0	قبول	1.315	0.621	0.616

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الثانية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.065 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار 0.788 والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد $R^2(0.621)$ وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (62%) وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
0.063	H5-1	PH→SOP	1.347	0.456	7.848	0.003	قبول	0.889	0.695	0.668
	H5-2	WP→SOP	1.76	0.465	8.039	0.002	قبول	0.984		

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.063 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملا المسار للفرضية الاولى والثانية (H2-1, H2-2) المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه الفرضيات وبالتالي تقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد $R^2(0.69)$ وبالتالي فان ابعاد قيادة مستوى الخامس قد فسرت 69% من العوامل التي تفسر متغير شخصية العاملين وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم يتناولها البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

سيتم التطرق في هذا المبحث الى اهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات من خلال الاعتماد على الجانب النظري والتطبيقي للبحث وكما يلي:



أولاً: الاستنتاجات

1. تعد قيادة المستوى الخامس نمط جوهرى واساسي للمنظمات، وبالتالي فان الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المنظمة وتسهم في نجاحها.
2. أشارت النتائج إلى إن شركة اشور لديها اهتمام كبير بالتواضع الشخصي، وذلك يعني أنهم مدركين تماما لأهمية انماط قيادة المستوى الخامس .
3. تعد الأساليب والممارسات القيادية تبعا لطبيعة النظام البيئي للتنظيم، وأثبتت الدراسات الحديثة بان اعتماد قيادة المستوى الخامس امرا حيويا وفاعلا في تقليل الجهد والوقت والكلفة.
4. اتضح إن تبني ابعاد قيادة المستوى الخامس في شركة اشور ساعد إدارة الشركة في تعزيز الاداء التنظيمي المستدام.
5. تعد الإرادة المهنية أصبحت من الموضوعات التي تقع في مقدمة الأولويات، فتعمل المنظمات على اختلاف تخصصاتها في توفير العوامل التي تسهم في نجاح وتحقيق النجاح طويل الأمد للشركة.
6. حصل بعد الإرادة المهنية الترتيب الأول من باقي أبعاد قيادة المستوى الخامس، وهذا يدل على إن إدارة الشركة مهتمة بمستوى الخدمات والمشاريع المقدمة للمجتمع، فضلا عن إنها تبسط إجراءات وأساليب العمل من اجل تعزيز الاداء المستدام.
7. تعتمد الشركة قيد البحث على وضع أهدافها طبقا للخطط الاستراتيجية بعيدة الأمد من اجل وضع تصور مستقبلي فاعل الا ان هنالك حالة من الضعف في الاخذ بالعوامل البيئية المستقبلية.
8. من خلال النتائج اتضح وجود اهتمام عال من قبل العاملين في الشركة قيد البحث في تأدية المهام الموكلة اليهم للوصول للاستدامة.
9. إن تركيز إدارة شركة اشور للمقاولات العامة على بناء الأهداف طويلة الأمد من خلال إشراك الموظفين في لكل مشاريعها مما يدعم تحقيق اداء تنظيمي مستدام.
10. توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين قيادة المستوى الخامس والأداء التنظيمي المستدام.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة تطوير ونشر وتبني قيادة المستوى الخامس وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على الاداء المستدام.
- ينبغي على شركة أشور الإسهام في عملية الأداء التنظيمي المستدام للمجتمع بشكل أفضل من خلال نشر تقارير حول مبادراتها ومشاريعها المستقبلية
- يتطلب من شركة أشور زيادة الاهتمام بالتواضع الشخصي من خلال دعم واسناد العاملين في جميع المستويات التنظيمية للشركة من الانخراط بالممارسات قيادة المستوى الخامس التي من شأنها إن تحدث تطورا وتوقفا مستداما.
- ضرورة وضع تصور مقترح لتطوير الأداء التنظيمي المستدام لدى قيادة شركة أشور للمقاولات العامة على ضوء متطلبات قيادة المستوى الخامس.



- إذا أرادت شركة أشور ديمومة ادائها المستدام ينبغي عليها المزيد من الاهتمام بالعمل التنظيمي الصديق للبيئة وعقد الاتفاقيات والشراكات الاستراتيجية مع شركات عالمية الكبرى ذات السمعة الجيدة.

- يقتضي على الشركة إن تكون قادرة على تقديم أفضل الخدمات الجديدة والمتطورة لكي تعطي سمعة حسنة للمنظمة، وتمكنها من العمل على دعم العلاقات الاجتماعية بين الجميع وتشجيع حالات التعاون والتواصل حتى خارج أوقات الدوام .

- ضرورة توطيد العلاقة مع عاملي إدارة الشركة لكي يشعروا بأنهم ذوو قيمة كبيرة بالنسبة لها، وهذا ما يعطي حافزاً للعاملين على الابداع في عملهم وتطوير الأفكار التي تجعل المنظمة في مستوى عالٍ من التقدم.

- الاهتمام بالعاملين وتوجيههم من قيادة المستوى الخامس في الشركة نحو تطبيق الأداء المستدام والالتزام به.

References

- 1- Abbade, E. B., de Vargas Mores, G., & Spanhol, C. P. (2014). The impact of entrepreneurial orientation on sustainable performance: Evidence of MSMES from Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 8(2), 49-62.
- 2- Chai, N. (2009). Sustainability performance evaluation system in government: A balanced scorecard approach towards sustainable development. Springer Science & Business Media.
- 3- Collins, J (2001). Level 5 Leadership. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–76.
- 4- Collins, J. (2009). Good to Great-(Why some companies make the leap and others don't).
- 5- Vaio, A., & Varriale, L. (2019). Blockchain technology in supply chain management for sustainable performance: Evidence from the airport industry. *International Journal of Information Management*
- 6- Ding, G. K. (2005). Developing a multicriteria approach for the measurement of sustainable performance. *Building Research & Information*, 33(1), 3-16
- 7- Eljido-Ten, E. O. (2017). Does recognition of climate change related risks and opportunities determine sustainability performance? *Journal of Cleaner Production*, 141, 956–966
- 8- Evans, L. (2015). A qualitative study of a successful volleyball philosophy using Collins' Level 5 leadership model.
- 9- Tasleem, M. S., Tseng, M. L., & Karia, N. (2019). Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. *Journal of cleaner production*, 217, 676-690
- 10- Liu, Y., Eckert, C., Yannou-Le Bris, G., & Petit, G. (2019). A fuzzy decision tool to evaluate the sustainable performance of suppliers in an agrifood value chain. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 196-212
- 11- Meriac, JP and CA Gorman (2016). Work ethic and work outcomes in an expanded criterion domain. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 273–282.
- 12- Möller, A., & Schaltegger, S. (2005). The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73-83.
- 13- Northouse, G. (2007), *Leadership theory and practice*, Third edition, Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.
- 14- Owens, BP, MD Johnson and TR Mitchell (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- 15- Wicher, P., Zapletal, F., & Lenort, R. (2019). Sustainability performance assessment of industrial corporation using Fuzzy Analytic Network Process. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118132
- 16- Sebhatu, S. P. (2008, December). Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting. In 11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to SustainAble Excellence; 20-22 August; 2008 in Helsingborg; Sweden (No. 033, pp. 75-87). Linköping University Electronic Press
- 17- Shen, L. Y., Wu, Y. Z., Chan, E. H. W., & Hao, J. L. (2005). Application of system dynamics for assessment of sustainable performance of construction projects. *Journal of Zhejiang University-Science A*, 6(4), 339-349



**Al-Ghari Journal of Faculty
of Administration and Economics**



- 18- Strobl, A., Niedermair, J., Matzler, K., & Mussner, T. (2019). TRIGGERING SUBORDINATE INNOVATION BEHAVIOR: THE INFLUENCE OF LEADERS'DARK PERSONALITY TRAITS AND LEVEL 5 LEADERSHIP BEHAVIOR. *International Journal of Innovation Management*, 23(05), 1950045.
- 19- Siddh, M. M., Soni, G., Jain, R., & Sharma, M. K. (2018). Structural model of perishable food supply chain quality (PFSCQ) to improve sustainable organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*.
- 20- Silva, S., Nuzum, A. K., & Schaltegger, S. (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review. *Journal of Cleaner production*