



دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة Role Of Organizational Virtuosity in Enhancing Organizational Sustainability A Survey Study in University of Kufa

الباحث

الأستاذ المساعد

محمد هادي باسم الحسني

د. حاكم احسوني الميالي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

Mohammedh.Alhassani@Student.Uokufa.Edu.Iq

Hakemh.Almaialy@Uokufa.Edu.Iq

المستخلص:

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

أهمية البحث: ندرة الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) التي تضمنت مُتغيرات البحث (الاستقامة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية) معاً في مؤسسات التعليم العالي، فحاز هذا البحث أهميته من كونه تطرق إلى هذه المُتغيرات المهمة في محاولة منه لوصف الواقع ومُعالجة 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 (270) استمارة استبيان بصورة مباشرة على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة، وتم استرجاع (240) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة (89%)، 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 العملية: أظهرت نتائج البحث التي تم التوصل إليها بوجود علاقة تأثير مباشرة للاستقامة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية في المؤسسة قيد البحث.

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



Role Of Organizational Virtuousness in Enhancing Organizational Sustainability

A Survey Study in University of Kufa

Assist. Professor

Dr. Hakim Hssone Al-Mayali

Faculty of Administration & Economics

University of Kufa

Researcher

Mohammad Hadi Basim AL-Hassani

Faculty of Administration & Economics

University of Kufa

Abstract:

Purpose: The research aims to identify the role of Organizational Virtuousness in promoting organizational sustainability, as the research focused on of the opinions of a sample of faculty members at 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 organizational sustainability, the research problem has been formulated as follows: "The emergence and strengthening of organizational sustainability is directly affected by the level of Organizational Virtuousness in the research institution".

Design/Methodology: For the purpose of completing the requirements of the current research and in order to represent the target research community, the random sampling method was adopted, as (270) questionnaire forms were distributed directly to a sample of the teaching staff of the University of Kufa, and (240) valid forms were retrieved for statistical analysis at an average of Response (89%), and the collected data were analyzed using a set of statistical tests available in the two statistical programs SPSS V.26 and Smart PLS v.3.3.2.

Practical Results: The research results showed that there is a direct effect of Organizational Virtuousness on organizational sustainability in the institution under study.

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

Keywords: **Organizational Virtuousness, Organizational Sustainability, University of Kufa.**



المقدمة

تواجه المؤسسات في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات والأزمات 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. ونظراً لأهمية الاستقامة التنظيمية المتمثل في تطلعاتها الاستباقية لتعزيز الفاعلية والنجاح على المستوى التنظيمي، فهي تُعتبر مهمة في المنظمات كوسيلة لتحقيق وتعزيز الاستدامة التنظيمية، وهذه الأهمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأخلاقيات القادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تُساهم في تنمية القوى العاملة والارتقاء بأدائها الاستثنائي. 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 بالاستقامة التنظيمية (التفائل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية) والاستدامة التنظيمية (التوجه الاقتصادي للاستدامة، والتوجه الاجتماعي للاستدامة، والتوجه البيئي للاستدامة) كمساهمة علمية هادفة لتقوية البيئة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، إذ يتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، فمما يتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث فعنيّ بالجانب العملي للدراسة، والمبحث الرابع اختص بأهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.



المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتطلب مؤسسات التعليم العالي قيادة تتمتع بكفاءات شخصية ودراية قوية لتكون ظاهرة جماعية أكثر مقارنةً بالمؤسسات الأخرى التي تُركز على الأرباح (الجانب المادي). وهذا النوع من القيادة ليس حكراً 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). 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 (UYSAL., 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 مالم يمكن لديه ميزة الاستقامة.

ومن أهم أسباب عدم الاهتمام بالاستدامة التنظيمية قلة الوعي بها وعدم وصول القيادة إلى إدراكها العالي بأهمية الاستدامة في المؤسسات والمخاطر التي تنطوي على ضعف الاستدامة في هذه المؤسسات. واستناداً إلى ما تم ذكره، يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: (ما هو دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية لجامعة الكوفة؟).

ثانياً: تساؤلات البحث

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

- 1- ما مدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة؟
- 2- ما مستوى اهتمام جامعة الكوفة بالاستدامة التنظيمية؟
- 3- هل تؤثر الاستقامة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية في جامعة الكوفة؟

ثالثاً: أهداف البحث

- 1- قياس وتحديد مدى إدراك المؤسسة قيد البحث لأبعاد الاستقامة التنظيمية.
- 2- معرفة مدى إدراك المؤسسة المبحوثة لأبعاد الاستدامة التنظيمية.
- 3- التحقق من علاقة التأثير للاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسة قيد البحث.

رابعاً: أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث الحالي في عدة نقاط أبرزها:

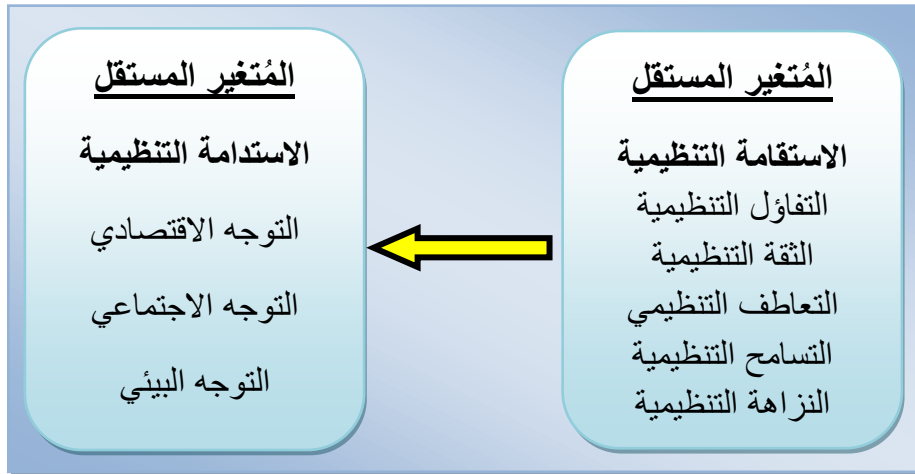
- 1- تسليط الضوء على مؤسسات التعليم العالي (جامعة الكوفة) كعينة للبحث، إذ تعد هذه المؤسسات أحد الركائز الأساسية لتخريج أجيال واعية تُساهم في بناء وتقديم البلد.



- 2- تتضح أهمية البحث من خلال الخوض في مشكلة الاستدامة التنظيمية والتي تعد المرحلة الجديدة والمتقدمة لإدارة أعمال المؤسسات، إذ تتمثل أهمية الاستدامة من خلال المؤسسة على الوضع الاقتصادي، ودورها الفعال في حماية البيئة، فضلاً عن دورها الاجتماعي.
- 3- التعرف على قدرات وقابليات القادة في المؤسسة التعليمية في تحليل وتشخيص العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلالها بالشكل الأمثل للخروج من الأزمات.
- 4- الخوض في الفلسفة الفكرية والمفاهيمية لموضوع الاستدامة التنظيمية والأثر الذي تتركه في الاستدامة التنظيمية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير البحث (الاستدامة التنظيمية والاستدامة التنظيمية) (Boros & Fogarassy., 2019). أقدم الباحث على وضع مخطط فرضي يُظهر فيه طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث كما موضح بالشكل (1) والذي يتبين من خلاله بأن متغير الاستدامة هو المتغير المستقل Variable Independent والذي سيتم قياسه من خلال خمسة أبعاد (التفاوت التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية). في حين أن متغير الاستدامة التنظيمية يُمثل المتغير التابع Dependent Variable والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث

بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة ((Boros & Fogarassy., 2019))، 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: الاستدامة التنظيمية لها تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية

- وينبثق عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:
- H1- التفاؤل التنظيمي له تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.
- H2- الثقة التنظيمية لها تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.
- H3- التعاطف التنظيمي له تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.



H4- التسامح التنظيمي له تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.
H5- النزاهة التنظيمية له تأثير موجب في الاستدامة التنظيمية.

سابعاً: مقاييس البحث

تم تصميم استبانة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بتدرج (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) لمعرفة قياس الاستجابة لعينة الدراسة وقياس متغيرات الدراسة، الجدول (1) يوضح هذه المقاييس وكالاتي:

الجدول (1): مقاييس البحث

المقاييس	عدد الفقرات	البعد	المتغير	ت
(Cameron., 2004)	3	التفاوت التنظيمي	الاستقامة التنظيمية	أ_
	3	الثقة التنظيمية		
	3	التعاطف التنظيمي		
	3	التسامح التنظيمي		
	3	النزاهة التنظيمية		
Emamisaleh & (Rahmani.,2017)	4	التوجه الاقتصادي	الاستدامة التنظيمية	ب_
	4	التوجه الاجتماعي		
	4	التوجه البيئي		

شاهد: أم: من المبحر.

المصدر: من إعداد الباحث

اعتمد الباحث 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 (الاستقامة التنظيمية، والاستدامة التنظيمية).

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من الكوادر التدريسية للجامعة والذين يحملون الألقاب العلمية (مدرس مساعد، ومدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ) والبالغ عدد أعضائها (2300). ووفقاً لرأي (Nunnally., 1978: 262) فإن الحجم المناسب لعينة التحليل الإحصائي للفقرات هو (5) أفراد لكل فقرة من فقرات المقياس لتقليل أثر الصدفة، واستناداً إلى ما تم ذكره، فضلاً عن أن فقرات مقاييس الدراسة تبلغ (27) فقرة، فقد ارتأى الباحث إلى توزيع (270) استبانة بشكل عشوائي، تم استرجاع (240) استبانة صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية والتي ستمثل عينة هذه الدراسة، وبذلك تكون النسبة (98%) من مجموع الاستمارات الكلية، إذ كانت (10) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، و (20) لم تُسترجع خلال عملية جمع البيانات. شملت عينة الدراسة (240) 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 نموذج 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: الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness

1. مفهوم الاستقامة التنظيمية

يرجع أصل الاستقامة إلى الكلمة اللاتينية "Virtus" والتي تعني "التميز" أو "القوة"، حيث تم وصفها من قبل أفلاطون وأرسطوطاليس 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 تشرّف 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 وارشادها 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 (2) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاستقامة التنظيمية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (2): مجموعة من تعريف الاستقامة التنظيمية

المفهوم	المصدر	ت
تشير الاستقامة التنظيمية إلى الجودة المثلى للسلوك البشري.	(Nurrohman et al.,2022:75)	
من الناحية العملية هي استراتيجية المنظمات التي تدعم الأنشطة المستقيمة للمشاركين فيها .	(Majeed et al.,2020:819)	-2
هي وجود بيئة تزدهر فيها النزاهة والإنسانية والتسامح والثقة والتي تعمل على دعمها ونشرها.	(Ahmed et al.,2018:2)	-3
ومن وجهة نظر الباحث هي مجموعة من الفضائل المترابطة والتي تعمل على السمو السلوكي الإيجابي للإنسان والتحول إلى ثقافة تسود المنظمة بكافة أقسامها لتهيئة أعضائها لمواجهة التحديات.	الباحث	-4

المصدر: من إعداد الباحث

2. أبعاد الاستقامة التنظيمية

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 وتطويرها 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 والايان بالهدف وتحقيق 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 إضافةً 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 تُساهم 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 ستُنفذ 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



الأخرين 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 واعدة 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 وحق الاستياء والسلوك اللامبالي تجاه أولئك الذين أضروا وأحدثوا ظملاً 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 للأخرين والوثوق 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 1965 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 والمروؤوس 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 تجنب 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.

ثانياً: الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability

1. مفهوم الاستدامة التنظيمية

تم تقديم مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام 1987 من قبل Brundtland ومنذ ذلك الحين تلقى اهتماماً من المنظمات وكذلك والباحثين والأكاديميين، وأشارت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية إلى الاستدامة بأنها تنمية تُلبى 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). ويرى (Magd & Karyamsetty.,2021:88) أن الاستدامة أصبحت أولوية لكل منظمة باعتبارها مصدر قلق عالمي في بيئة اليوم. وفي إطار القدرة التنافسية، باتت المنظمات واعية لتنفيذ الاستدامة في عملياتها بشكل أساسي مع الأخذ في الاعتبار آلية شاملة لاستدامة عملياتها. لذا، يمكن تعريف الاستدامة التنظيمية بأنها استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يوضح الجدول (3) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاستدامة التنظيمية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (3): مجموعة من تعريفات الاستدامة التنظيمية

المفهوم	المصدر	ت
الحفاظ على استمرارية العمل والمراجعة المستقبلية للمؤسسات وتحقيق النجاح اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل.	(Issa & Fendi.,2021:2223)	-1
تعني البقاء المؤسسي المفهوم لقدرة المنظمات على تحمل الضغوط المباشرة.	(Moldavanova & Goerdel.,2018:5)	-2
جوهر الاستدامة في السياق التنظيمي هو مبدأ تعزيز النظم المجتمعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركة.	(Ugoani.,2019:120)	-3
يرى الباحث أنها هي برنامج قائم على وضع خطة استراتيجية ذات رؤية وهدف مشترك يُعطي للمؤسسة القدرة على التعافي من الأزمات والبقاء على قيد الحياة، مما يُعطي لها ميزة تنافسية.	الباحث	-4

المصدر: من إعداد الباحث



2. أبعاد الاستدامة التنظيمية

❖ التوجه الاقتصادي Economic Orientation:

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

❖ التوجه الاجتماعي Social Orientation:

التوجه الاجتماعي يشمل التوجه الاجتماعي الداخلي والخارجي. تتكون الاستراتيجيات الداخلية من سلامة الموظفين وقواعد المنظمة والعدالة التنظيمية والحفاظ على معلومات العملاء ومشاركة الموظفين في صنع القرار. في حين تشمل الاستراتيجيات الخارجية على مشاركة المنظمات في البرامج الثقافية والاجتماعية والاستجابة لحقوق العملاء والمجتمع ومعالجة حاجات ومتطلبات المجتمع. وتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة للعملاء (Emamisaleh & Taimouri.,2021:288-289). ويُعرّف (-Mohamed.,2021:342) Abdelhalim & (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 والعملاء (Tran et al.,2018:122).

❖ التوجه البيئي Environmental Orientation:

التوجه البيئي كعملية له مدخلات ومخرجات. المدخلات عبارة عن مواد أولية قابلة لإعادة التدوير ويمكن إعادتها إلى البيئة. في حين أن المخرجات عبارة عن منتجات وخدمات نظيفة بيئياً، أي تكون غير ضارة بالبيئة ولا تعرض دورة الحياة للخطر (Emamisaleh & Taimouri.,2021:288-289). ويؤكد (Adomako et al.,2019:4) إلى أن التوجه البيئي للاستدامة هو موقف فلسفي للمنظمة لإجراء العمليات بطريقة مستدامة بيئياً. كما يتم التأكيد على دور ثقافة المنظمة في توضيح صورة التوجه البيئي للاستدامة من خلال دمج القضايا المتعلقة بالبيئة في ثقافة المنظمة، فضلاً عن دمج القضايا المتعلقة بالبيئة في اتخاذ القرار وتقديم السلع والخدمات واستراتيجية المنظمة والعمليات التجارية الشاملة. ومما لا شك فيه أنه يجب الأخذ بوجهة نظر (Danso et al.,2020:12-13) الذي يرى أن الاستدامة البيئية للمنظمات تمكنها من تقوية بعدها الأخلاقي وتعزيز سمعتها المحلية والعالمية وتعزيز أفضليتها على باقي المنظمات وذلك من خلال التأثيرات الإيجابية على مختلف أصحاب المصلحة. كما تمكن على أكبر قدر ممكن من الفائدة. وعلى مستوى التعليم العالي، يُناقش (Hamid et al.,2017:12-) أن الوعي بالاستدامة البيئية يعد أحد المتطلبات الأساسية للموقف البيئي. إذ يتحمل التعليم في جميع أنحاء العالم مسؤولية تشكيل الطلاب والموظفين من حيث الوعي البيئي وتغيير موقف الأجيال القادمة تجاه أهمية الحفاظ على البيئة الطبيعية. وفي نفس السياق وفي الوقت الحاضر يُمارس العديد من أعضاء الهيئة التدريسية دوراً مهماً ومحفزاً في خلق الوعي بالاستدامة بين طلاب الجامعة، إذ أن أي انخفاض في مستوى التنمية البيئية أو التدهور البيئي يُنسب إلى الجامعات من خلال أنشطتها وفعاليتها اليومية. وتمتلك الجامعات القدرة على تثقيف الشباب وخاصةً الطلاب نحو الاستدامة البيئية من خلال نظام التعليم والممارسات الفعلية لأنشطتها والمناهج الدراسية. ولتحقيق هذه الغاية يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لنقل الوعي بالاستدامة البيئية للطلاب والكادر الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.



المبحث الثالث

تحليل البيانات وتقييم المقاييس

أولاً: ترميز متغيرات وفقرات المقياس

من أجل تحديد مستوى إدراك 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 التنظيمية 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 (4) أدناه:

الجدول (4): ترميز متغيرات وفقرات المقياس

عدد الفقرات	رمز البعد	البعد	المتغير ورمزه
3	OP1	التفاؤل	الاستقامة التنظيمية OV
3	TR1	الثقة	
3	CO1	التعاطف	
3	FO1	التسامح	
3	INT1	النزاهة	
4	ECO1	التوجه الاقتصادي	الاستدامة التنظيمية OS
4	SOR1	التوجه الاجتماعي	
4	ENO1	التوجه البيئي	

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

1. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستقامة التنظيمية

تُشير نتائج الجدول (6) إلى أن قيم معاملات التفلطح والإلتواء (Skewness, Kurtosis) جميعها وقعت ضمن الحدود المسموح بها بين (± 1.96) ، مما يعني أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي للاستقامة التنظيمية

ت	الترميز	المشاهدات الصالحة	الالتواء Skewnes s	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	التفلطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis
فقرات التفاؤل						
ت						
1	OP1	240	-.678	.157	.078	.313
2	OP2	240	-.826	.157	.687	.313
3	OP3	240	-.982	.157	.861	.313
فقرات الثقة						
ت						
1	TR1	240	-.593	.157	.116	.313
2	TR2	240	-.688	.157	.160	.313
3	TR3	240	-.801	.157	.203	.313
فقرات التعاطف						
ت						
1	CO1	240	-.405	.157	-.297	.313
2	CO2	240	-.587	.157	.379	.313



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis	التفلطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	الالتواء Skewness	المشاهدات الصالحة Valid	الترميز	ت
.313	-.648	.157	-.164	240	CO3	3
فقرات التسامح						
.313	-.120	.157	-.551	240	FO1	1
.313	-.235	.157	-.368	240	FO2	2
.313	.827	.157	-.912	240	FO3	3
فقرات النزاهة						
.313	1.090	.157	-1.079	240	INT1	1
.313	.984	.157	-.892	240	INT2	2
.313	1.210	.157	-.994	240	INT3	3

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

2. اختبار التوزيع الطبيعي لمُتغير الاستدامة التنظيمية

تُشير نتائج الجدول (7) إلى أن قيم معاملات التفلطح والالتواء (Skewness, Kurtosis) جميعها وقعت ضمن الحدود المسموح بها بين (± 1.96) ، مما يعني أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

جدول (7) التوزيع الطبيعي لفقرات الاستدامة التنظيمية

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

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



ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي

1. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل:
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 (3.633) وبانحراف معياري بلغ (0.897) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبنسبة مئوية بلغت (0.726)،

2. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المعتمد:
النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (الاستدامة 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 (3.258) وبانحراف معياري بلغ (0.851) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبنسبة مئوية بلغت (0.651) 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 الاستدامة.

رابعاً: اختبار أداة الدراسة (تقييم نموذج القياس)

1. 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.

2. معايير تقييم نموذج القياس

يعد تقييم نموذج القياس الخطوة الأولى في التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمرجعات الصغرى الجزئية PLS-SEM، ويستعرض الجدول (8) معايير تقييم نموذج القياس.

جدول (8) معايير تقييم نموذج

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

* وفقاً لـ (Hair et al., 2017) فإنه يتم: (1) الإبقاء على الفقرة إذا كان التشعب اعلى من 0.7 (2) حذف الفقرة إذا كان التشعب اقل من 0.4 (3) إذا كان التشعب بين 0.4 و 0.7 فإنه يتم اختبار تأثير حذف الفقرة على رفع بقية معايير نموذج القياس وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء او حذف الفقرة.



3. 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 (9) ادناه.

جدول (9) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستقامة التنظيمية

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SmartPLS v.3.3.2 من خلال النتائج التي عرضها الجدول (9) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم نموذج القياس.

4. تقييم نموذج القياس لمتغير الاستدامة التنظيمية

من خلال استخدام برنامج SmartPLS تم بناء نموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم نموذج القياس لمتغير الاستدامة التنظيمية والتي يعرضها الجدول (10) ادناه:

جدول (10) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستدامة التنظيمية

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS



من خلال النتائج التي عرضها الجدول (10) يتضح تحقيق كافة المتغيرات والفقرات للمعايير الخاصة بتقييم انموذج القياس.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة (تقييم الانموذج الهيكلي)

يشتمل تقييم الانموذج الهيكلي على إيجاد معاملات المسارات والتي يُمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، فضلاً عن استخراج قيمة مُعامل التفسير R^2 والذي يُستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

1. معايير تقييم الإنموذج الهيكلي

وفق نموذج أسلوب نمذجة المربعات الصغرى، تتضمن معايير تقييم الإنموذج الهيكلي أربعة معايير موضحة في الجدول (10):

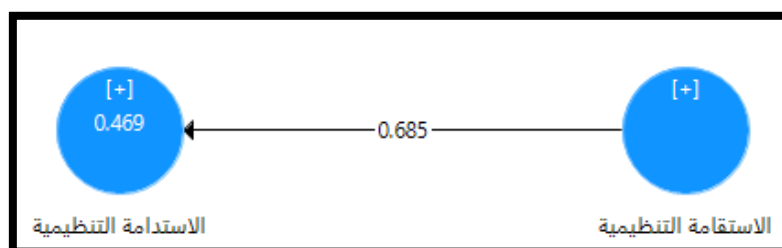
جدول (10) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

الحد المقبول	المعيار
$VIF > 5$ عامل تضخم التباين	تقييم الارتباط الخطي VIF
قيمة $P > 0.05$ ، قيمة $t < 1.96$	معنوية معاملات المسار
0.25، 0.50، 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	معامل التحديد R^2
0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير	حجم التأثير f^2

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

2. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية الاولى على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستقامة التنظيمية في الاستدامة التنظيمية، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (1)، كما يستعرض الجدول (11) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (1) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية

ملاحظة: الرقم في السهم يُمثل مُعامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تُمثل مُعامل التحديد، والرمز $[+]$ يُشير إلى إخفاء الفقرات التابعة المتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الإنموذج الهيكلي.

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



جدول (11) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية

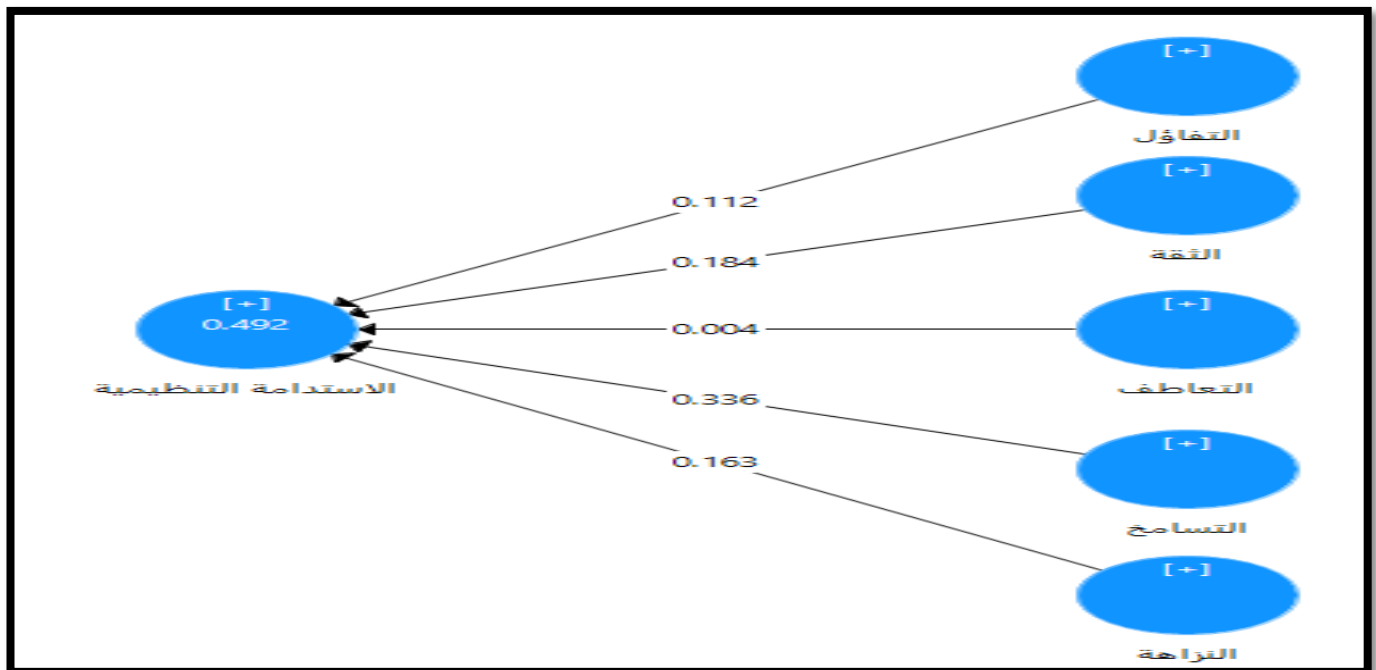
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H1	OV → OS	1	0.685	6.543	0.000	تقبل	0.884	0.469	0.467

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

يستعرض الجدول (11) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.685) 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 (467) % وهذا يشير الى ان متغير (الاستقامة التنظيمية) استطاع ان يفسر مُتغير (الاستدامة التنظيمية) بنسبة 46.7% وبقيّة النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

3. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

قام الباحث ببناء الإنموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (2) ويستعرض نتائجه الجدول (12) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5).



شكل (2) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية ملاحظة: الأرقام في الأسهم تُمثل معامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تُمثل 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 (12) نتائج تقييم نموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS

يعرض الجدول (12) نتائج تقييم الأنموذج 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 t 1.96 وان لا تتجاوز قيمة P 0.05 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 (0.481)% وهذا يشير الى ان أبعاد متغير (الاستقامة التنظيمية) استطاع ان تفسر متغير (الاستدامة التنظيمية) بنسبة 48.1% وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

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

الاستنتاجات

1. الاستقامة التنظيمية لها تأثير موجب معنوي في تعزيز الاستدامة التنظيمية وهي مطابقة لنتائج الدراسات السابقة، مما يدل على أن المؤسسة قيد البحث ومن خلال الاستقامة تعمل على الاهتمام بالتوجه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي فيها.
2. أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية لها أثر موجب ومعنوي في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وهذا يدل بأن لعلاقة بين القائد والموظف مُنسجمة وعلى درجة عالية من المصادقية.
3. وتؤكد النتائج بأن التسامح التنظيمي كان له أثر إيجابي ومعنوي لتعزيز الاستدامة التنظيمية، وهذا يدل على أن تسامح القادة والموظفين فيما بينهم سيؤدي إلى تجاوز الماضي وهذا يؤثر على قدرتهم في معالجة النزاعات الحالية وزيادة الثقة بين بعضهم البعض.
4. إن التفاؤل التنظيمي والتعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية ليس لها أثر إيجابي لتعزيز الاستدامة التنظيمية، وذلك قد يكون بسبب التغيير المستمر للمدراء في المؤسسة قيد البحث وكل مدير يأتي بنهج وسياسة جديدة تختلف عن سابقتها، وقد تتعارض مُعظمها مع نهج أو سياسية بعض الموظفين أو أغلبهم، الأمر الذي سينعكس بصورة سلبية على أداء المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

1. نوصي الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي بضرورة تفعيل منظومة البحث العلمي في موضوع الاستقامة التنظيمية وتبني فلسفتها المُتمثلة بعناصرها (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية) لما لهذه العناصر الدور المهم للوصول إلى الاستدامة التنظيمية.
2. 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.
3. نقترح على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي التركيز على استراتيجيات عمل الاستدامة لأنها تعمل على تحديد الموارد المُتاحة وتخصيصها بشكل فعّال للاستفادة منها في الاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو أعمالها مع مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لها.
4. 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- Magd, H., & Karyamsetty, H. (2021). Organizational Sustainability and TQM in SMEs: A Proposed Model.
- 15- ISSA, R. A., & Fendi, A. H. (2021). The Mediator role of artificial Intelligence characteristics for the relationship between Human Resources Capabilities and organizational performance. *Review of International Geographical Education Online*, 11(8), 2218-2233.
- 16- Moldavanova, A., & Goerdel, H. T. (2018). Understanding the puzzle of organizational sustainability: Toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability. *Public Management Review*, 20(1), 55-81.
- 17- Ugoani, J. (2019). Business ethics and its effect on organizational sustainability. *Global Journal of Social Sciences Studies*, 5(2), 119-131.
- 18- 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.
- 19- Zhang, S., & Chan, E. S. (2020). A modernism-based interpretation of sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 223-237.
- 20- Chebeň, J., Lančarič, D., Munk, M., & Obdržálek, P. (2020). Determinants of Economic Sustainability in Higher Education Institutions. *Amfiteatru Econ*, 22, 462-479.
- 21- Fatourehchi, D., & Zarghami, E. (2020). Social sustainability assessment framework for managing sustainable construction in residential buildings. *Journal of building engineering*.
- 22- Wolff, L. A., & Ehrström, P. (2020). Social sustainability and transformation in higher educational settings: a utopia or possibility?. *Sustainability*, 12(10), 4176.
- 23- 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.
- 24- 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.
- 25- 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.
- 26- 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*.
- 27- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- 28- 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*.
- 29- Kaviyani, N., Ahmadi, S. (2019). To Investigate the Relation between Organizational Virtuousness and Organizational Commitment with Mediatory Role of Ethical Leadership.
- 30- 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>.
- 31- Nafei, W.A. (2021). *The Role of Spiritual Leadership on Organizational Virtuousness A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt*.
- 32- Frost, S. (2021). *Optimism at Work: Measuring and Validating Scales to Measure Workplace Optimism (Doctoral dissertation, Antioch University)*.
- 33- Dafar, A. S., & Raheemah, S. H. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT*.
- 34- 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.
- 35- Oguegbe, 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.



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



-
- 36- AL-ABEDI, A. R. C., KHD AIR, W. A., KHU DAIR, 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.