



Ethical Leadership and Its Impact on Sustainable Performance A Survey Study of the Opinions of Employees at Future University

القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الاداء المستدام

دراسة استطلاعية لآراء العاملين في كلية المستقبل الجامعة

*م.م. د ليث علي مطر *م.م. م البتول عبد المهدي *م.م. م مؤيد حسن علي

Abstract

Purpose: This research aims to explore the role of ethical leadership in achieving sustainable performance.

Methodology/Design: The researchers distributed 110 questionnaires at Al-Mustaqbal Private University College, with 86 valid responses analyzed using Smart PLS.

Research Significance: The study holds importance as it addresses a critical service sector in Iraq—higher education—and tackles a practical challenge faced by organizations striving to attain the highest levels of sustainable performance.

Theoretical Findings: The study reveals a knowledge gap regarding the mechanisms for achieving sustainable performance in the examined organization.

*جامعة المستقبل – كلية العلوم الادارية - قسم إدارة الاعمال

Practical Findings: The research concludes that the studied college seeks to leverage ethical leadership behaviors to enhance sustainable performance.

Practical Implications: The findings suggest that fostering ethical leadership capabilities can contribute to sustainable performance in both governments and private institutions.

Originality/Value: This research fills a gap in the literature, as few Arab or foreign studies—to the researchers' knowledge—have examined the relationship between these variables within a single hypothetical model.

Keywords: Ethical leadership, sustainable performance, Al-Mustaqbal Private University College.

المستخلص

الغرض/ يهدف البحث الى الكشف عن طبيعة الدور الذي من الممكن ان تؤديه القيادة الأخلاقية في تحقيق الاداء المستدام.

المنهجية/ التصميم: قام الباحثين بتوزيع (١١٠) استبانة في كلية المستقبل الجامعة الاهلية كان

عدد الصالح منها للتحليل (٨٦) وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج PLS Smart

أهمية البحث/ تتمثل أهمية البحث في انه مطبقة في أحد اهم القطاعات الخدمية في العراق بشكل عام، الا وهو قطاع التعليم العالي، ومعالجة مشكلة واقعية تمثلت في بحث المنظمات عينة البحث عن تحقيق اعلى مستويات الاداء المستدام .

النتائج النظرية/ وجود فجوة معرفية حول اليات تحقيق الاداء المستدام في المنظمة عينة البحث. النتائج العملية/ توصل البحث الى مجموعة من النتائج العملية منها ان الكلية عينة البحث تسعى للاستفادة من سلوكيات القيادة الأخلاقية لتحقيق الاداء المستدام .

الاثار العلمية/ يُمكن الاستفادة من النتائج التي توصل اليها البحث اذ ان الاهتمام بتنمية قدرات القيادة الأخلاقية يمكن أن يحقق الاداء المستدام في المؤسسات الحكومية والأهلية.

الاصالة/ القيمة: جاء البحث لتسد فجوة معرفية تمثلت بندرة الدراسات العربية او الأجنبية على حد علم الباحثين التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث في نموذج فرضي واحد.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الاداء المستدام، كلية المستقبل الجامعة الاهلية.

المقدمة

"تُعَدُّ القيادة الأخلاقية حجر الأساس في بناء منظمات مستدامة تتسم بالكفاءة والمسؤولية. فهي لا تقتصر على تحقيق الأهداف المؤسسية فحسب، بل تتجاوز ذلك لتضع القيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية في جوهر الأنشطة والسياسات فضلاً عن القرارات . وفي عالم تعصف به التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة والمتزايدة، تبرز الحاجة الى القيادة الأخلاقية كنهج أساسي لتعزيز الأداء المستدام وضمان التوازن بين النمو والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. ومن خلال دمج الأخلاقيات في استراتيجيات القيادة، يمكن تحقيق بيئة عمل مستدامة تلهم الأفراد وتعزز من إنتاجيتهم وتدعم الابتكار طويل الأمد".

ومع التحديات التنظيمية والبيئية المتزايدة التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، كانت الحاجة إلى تبني أنماط قيادية فاعلة لا تركز فقط على تحقيق الأهداف الاقتصادية، بل أيضاً على تعزيز المسؤولية الاجتماعية والاستدامة. وتعد القيادة الأخلاقية أحد أهم هذه الأنماط، حيث تُعرف بأنها ممارسة السلطة القيادية وفقاً لمبادئ الصدق، النزاهة، العدالة، واحترام حقوق الأفراد والمجتمع. ومن هنا، فإن دراسة تأثير هذه القيادة على الأداء المستدام تُشكّل موضوعاً بالغ الأهمية، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تُعد ركيزة أساسية في بناء المجتمعات وتنمية الموارد البشرية.

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية القيادة الأخلاقية في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول دورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية، خاصة في السياق العراقي. كما أن معظم الأبحاث السابقة ركزت على الجوانب المالية أو التشغيلية للأداء، بينما أغفلت الجوانب الاجتماعية والبيئية التي تُعد جوهرراً للأداء المستدام. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء المستدام في كلية المستقبل الجامعة الأهلية، والتي تمثل نموذجاً للمؤسسات التعليمية الخاصة في العراق.

المحور الأول: منهجية البحث

يتضمن هذا المحور الكيفية التي صيغت بواسطتها تساؤلات البحث، والتي تمثل اشكاليته الفكرية، كما يتضمن ايضاً لأهميته وأهدافه ومخططة الفرضي، وكذلك سيقدم ايضاً لمتغيرات البحث ونوع المنهج البحثي الذي سيسلكه وحدوده ومجتمعه وعينته:

أولاً - مشكلة البحث:

بسبب تزايد مشاكل الأعمال يبحث المزيد من الباحثين في ظاهرة القيادة غير الاخلاقية. اذ يسأل البعض منهم "ما هي القيادة السيئة، كيف تحدث، ولماذا هي مهمة؟"، يستمد هؤلاء

الباحثين "دروسًا عن القيادة بالإرهاب" ويستخلصون دروسًا من الكوارث الأخيرة في كتاباتهم عن "الجشع وفشل المنظمات". وفي حين أن هذه التحليلات مهمة، إلا أنه من الأهمية بمكان اتخاذ نهج إيجابي ودراسة أمثلة عن القادة الذين يمكن أن تعلمنا الكثير عن حيثيات القيادة الاخلاقية (Pless, 2007:437).

كما تم بيان ان في السنوات الأخيرة، ازداد الطلب على القادة بشكل يتسم بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع وتنظيم الأعمال ومجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة زيادة كبيرة. اذ ان القيادة الاخلاقية تدعو القادة إلى التصرف في بيئة العمل التي فقدت الشرعية والثقة بسبب سوء السلوك غير الأخلاقي في مختلف الأشكال، مما أدى هذا الوعي المتزايد بضرورة وجود قيادة مسؤولة إلى جعل حوكمة المنظمات الفعالة في المقدمة. من بين الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة إلى تحسين الحوكمة ، اذ ان هناك فضائح المنظمات العالمية وانهارها ، والأزمات المالية بالإضافة إلى العديد من حالات سوء الإدارة ، وانعدام المساءلة والسلوك غير الأخلاقي. (Maritz, et al, 2011: 102) إذ لا يزال هنالك حاجة ماسة لمزيد من البحوث التطبيقية للكشف عن طرق تفعيل ابعاد القيادة الاخلاقية على المدى القصير والمتوسط، فضلا عن الحاجة لمزيد من الدِّراسات التجريبية التي تكشف تأثير البيئات المتنوعة والثقافة والاجتماعية المختلفة على تشكيل الاداء المستدام .

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث بإثارة التساؤل الاتي: ما هو تأثير القيادة الأخلاقية في

تحقيق الاداء المستدام ؟

ثانياً – أهمية البحث:

يركز هذا البحث على بيئة المنظمات الخدمية، اذ سيتم تحليل بعض المتغيرات التي لها تأثير على إدارة المنظمة. سيقدم هذا البحث نظرة عامة حول متغيرات (القيادة الاخلاقية، والاداء المستدام) وعلاقتها، وتستفيد من نتائج هذا البحث وزارة التعليم العالي والجامعات المنضوية تحت مسؤوليتها واشرافها فيما يتعلق بكيفية التعامل مع السلوكيات الاخلاقية، وكيفية الاستفادة من قدرات العاملين في تقديم افضل الخدمات للمستفيدين. وعلاوة على ذلك يمكن ايجاز اهمية البحث بما يأتي:

- تتمثل أهمية البحث بما يأتي:

١- أصالة البحث حيث يتناول القيادة الاخلاقية كمتغير أساس لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو ما يجعل الباحثين يخوضون به تجريبيا لدراسة العلاقة بين القيادة الاخلاقية والاداء التنظيمي المستدام.

- ٢- يساهم البحث الحالي في معالجة معوقات التي قد تواجه المنظمات الخدمية من حيث اتباع نمط القيادة الاخلاقية التي تسهم في تطوير وتعزيز السلوكيات التنظيمية.
- ٣- يساهم نمط القيادة الاخلاقية في تعزيز الاداء المستدام حيث يركز البحث على كيفية ان تقوم المؤسسات الخدمية ومنها المنظمة عينة البحث بتفعيل السلوكيات التنظيمية الايجابية من خلال ابعاد القيادة الاخلاقية.
- ٤- يقدم البحث اسهاما في تقديم اطار نظري لمتغيراته وذلك عن طريق طرح خلاصات أفكار الباحثين في مجال القيادة الاخلاقية والاداء المستدام .
- ٥- يسعى البحث إلى محاولة زيادة وعي القائمين على امر المنظمة قيد البحث بأهمية تبني نمط القيادة الاخلاقية كفسلفة عمل في المنظمة وكيف تثيرها على سلوكيات العاملين.
- ٦- يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء على المنظمات الخدمية وهي من اهم القطاعات على مستوى الوطن والمنطقة.
- ٧- من الممكن الاستفادة من البحث الحالي في اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمنظمة عينة البحث وبصورة مناسبة من خلال اتباع ابعاد القيادة الاخلاقية لتحسين مكان العمل.

ثالثاً - اهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحديد الابعاد التي تدفع القيادة الاخلاقية وتأثيرها على الاداء المستدام كمتغير تابع من خلال:
- ١- يسعى البحث الى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالقيادة الاخلاقية وتأثيرها في الاداء المستدام وتحليل الإسهامات، والمرتكزات المفاهيمية، لمتغيرات البحث الرئيسة.
 - ٢- كيفية توظيف القيادة الاخلاقية للمنظمة من خلال الحصول على المعرفة الجديدة الذي تساهم في الرغبة تفعيل الاداء المستدام .
 - ٣- بحث وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في المنظمة عينة البحث، والاستفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم المنظمة عينة البحث والقطاع الذي تعمل فيه والمجتمع ككل .

رابعاً: التعريفات الإجرائية

الجدول (٥) التعريفات الإجرائية للبحث

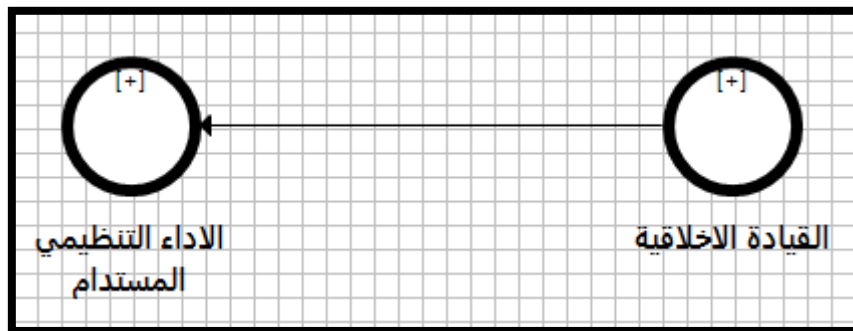
التصنيف	المتغير	المفهوم
المتغير المستقل	القيادة الأخلاقية	إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الاتباع من خلال الاتصال في الاتجاهين، وتعزيز، وصنع القرار.
ابعاده	✓ التوجه نحو الافراد	رعاية، احترام ودعم الاتباع
	✓ مشاركة السلطة	السماح للاتباع المشاركة في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم

✓ الاهتمام بالاستدامة	العناية بالبيئة وتحفيز إعادة التدوير
✓ الارشاد الأخلاقي	التواصل حول الأخلاق، وشرح القواعد الأخلاقية، وتعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي
✓ وضوح الدور	توضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء
✓ النزاهة	اتساق الكلمات والأفعال، والحفاظ على الوعود
الاداء المستدام	قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير في بيئة الأعمال وتطبيق أفضل الأساليب المعاصرة للممارسات وتحقيق الأداء التنافسي الفائق والحفاظ عليه.
ابعاذه	☐ أداء الاستدامة الاقتصادية ☐ أداء الاستدامة الاجتماعية ☐ أداء الاستدامة البيئية
	يشير إلى النمو الاقتصادي الشامل للمنظمة، دون التأثير سلباً على الجوانب الاجتماعية والبيئية والثقافية للمجتمع.
	طريقة استباقية لإدارة وتحديد تأثيرات الأعمال على الموظفين والعاملين في سلسلة القيمة والملاء والمجتمعات المحلية.
	تفاعل مسؤول مع البيئة لتجنب استنفاد أو تدهور الموارد الطبيعية والسماح بجودة بيئة طويلة الأجل.

خامسا: فرضيات البحث

انسجاما مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقا لأهدافها والإجابة على تساؤلاتها تمّ وضع الفرضية الآتية: "للقيادة الاخلاقية تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في تحقيق الاداء المستدام "

سادسا: المخطط الفرضي للبحث



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سابعا: حدود البحث:

تضمنت حدود البحث ما يأتي:

- ١- الحدود البشرية: إذ اشتمل البحث على عينة من العاملين في المنظمة عينة الدراسة، إذ وجهت لهم الاستبانة.
- ٢- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على كلية المستقبل الجامعة والتابعة إلى وزارة التعليم العالي العراقية.
- ٣- الحدود الزمانية: التي تتمثل بمدة إعداد البحث عمليا في المنظمة المبحوثة التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت للمدة من شهر فبراير ٢٠٢١ ولغاية بداية شهر يونيو ٢٠٢١.

٤- الحدود العلمية: حُدد البحث علميا بما جاء بأهدافه وأهميته وتسؤولاته بحدود متغيراته.
ثامنا: مقاييس الدراسة

اعتمد الباحثون مجموعة من المقاييس لقياس متغيرات الدراسة وكما مبين في الجدول (١)

الجدول (١) مجموعة من المقاييس المعتمدة لقياس متغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس
القيادة الأخلاقية	التوجه نحو الأفراد	٣	(Kalshoven, et al,2016)
	مشاركة السلطة	٣	
	الاهتمام بالاستدامة	٣	
	الارشاد الاخلاقي	٣	
	وضوح الدور	٣	
	النزاهة	٣	
الاداء المستدام	أداء الاستدامة الاقتصادية	٥	(Tasleem, et al, 2019)
	أداء الاستدامة الاجتماعية	٥	
	أداء الاستدامة البيئية	٥	

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

المبحث الاول: القيادة الأخلاقية

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

ذكر (Bowers, 2009:16) أن الأخلاق هو علم يتعامل مع السلوك بقدر ما يعتبر صحيحاً أو خاطئاً ، جيداً أو سيئاً. الأخلاق تأتي من الكلمة اليونانية الروحية، والتي تعني الأعراف أو الأعراف، خاصة المنتمية إلى مجموعة واحدة متميزة عن الأخرى مع مرور الوقت، أصبحت الأخلاقيات تعني التصرف، والطابع، والعادات، والطرق المعتمدة للتصرف. أصبحت الأسئلة المطروحة: الأخلاق التي وافق عليها من؟ والصواب أو الخطأ وفقاً لمن؟ يتم تحديد الأخلاق على أنها " مبادئ السلوك الصحيح أو نظام القيم الأخلاقية ".

قد تطورت القيادة الأخلاقية بشكل متزايد وازدهرت من أوائل الثمانينات إلى النقطة التي يتم فيها الاعتراف بها الآن كنظرية قيادة هامة في حد ذاتها. في حين أن بناء القيادة الأخلاقية في مجال واسع من النظرية حول القيادة هو جديد نسبياً، كان هناك العمل التجريبي المتزايد التي أجريت على القيادة الأخلاقية، وآثاره على الأداء الفردي أو الجماعي في مكان العمل، أو سوابق القيادة الأخلاقية. ومن الناحية النظرية، تشمل القيادة الأخلاقية مبادئ الأخلاقيات المعبر عنها كسلوكيات أخلاقية، ومن ثم فإن القيادة الأخلاقية تظهر كأنماط سلوكية يظهرها القادة الذين

يتصرفون وفقا للأخلاقيات في جميع الأوقات. وهكذا، فإن القائد الأخلاقي هو نموذج أخلاقي يولد السلوك الأخلاقي واتخاذ القرارات والسلوك المؤيد للمجتمع في المرووسين (Hunter 2012:23)

يعتمد متغير القيادة الأخلاقية على ركيزتين أساسيتين: تصور الفرد كفرد أخلاقي مصحوبا بإدراك الفرد كمدير أخلاقي يشير إلى ما إذا كان الفرد كشخص أخلاقي يعرض صفات مثل النزاهة والثقة والصدق. الركيزة الثانية تشير إلى ما إذا كانت إجراءات الفرد كمدير أخلاقي تمثل سلوكا أخلاقيا، وأن تفصل بشكل فعال في السلوكيات من خلال مكافأة الإجراءات الأخلاقية والسلوك والتدبير في السلوك الأخلاقي في مكان العمل. ويعرض القائد الأخلاقي الإدارة الأخلاقية من خلال التواصل والتعويض عن السلوك الأخلاقي. (Brown & Trevino 2014:17)

وتستند القيادة الأخلاقية إلى المبادئ الأخلاقية المعيارية، التي تم تحديدها كنهج تبعية، أو نهج علم الأخلاقيات، أو نهج الفضيلة، وأن الأخلاقيات قد تطورت لتصبح عنصرا أساسيا في الأعمال الحديثة. وقد ارتبطت الأخلاقيات ضمن مفاهيم القيادة بمنظور فلسفي موجه إلى مسألة كيف يجب على القادة أن يتصرفوا لتوضيح ذلك، ويوفر نظام الأخلاقيات فهم الأخلاق وكيفية التصرف بطريقة صحيحة أخلاقيا كعضو في المجتمع. ومع ذلك، فمن مسألة المنظور الأخلاقي الذي يطبقه القائد في عملية صنع القرار (Nikolic, 2015:31).

في الأدبيات، القيادة الأخلاقية هي بعد كل من الأخلاقيات والقيادة. كان هناك القليل من البحوث التجريبية حول متغير القيادة الأخلاقية أو النتائج التي تأثرت بالقيادة الأخلاقية (O'Leary, 201:6:30).

مما سبق يمكن تعريف القيادة الأخلاقية على أنها " عملية التصرف بشكل يتناسب مع تقديم الفائدة للآخرين والامتناع عن أي سلوكيات تؤدي بالضرر للآخرين"

ثانيا: مبادئ القيادة الأخلاقية

يشير ((Metcalfe, 2011:27 إلى أن القادة الأخلاقيين هم أكثر من مجرد علاقة من الإدارة العليا، بل يقودون بالحب، والقيادة الأخلاقية تكون ناجحة عند الالتزام بأربعة مبادئ:

- (١) علاقة متبادلة مع مرووسيهـم
- (٢) شغف الزعيم يأتي من التعاطف،
- (٣) القادة الحقيقيين يخدمون ويدعمون
- (٤) الصدق ضروري للقيادة الأخلاقية

هنالك أهمية الحب للقادة الأخلاقيين، جنباً إلى جنب مع ضبط النفس والتواضع والتضحية. والتي هي تأثير مثالي، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري والاعتبارات الفردية

ثالثاً: خصائص القيادة الأخلاقية

يتمتع القائد الأخلاقي بمجموعة من الخصائص وكما يأتي (O'Leary, 2016:31).

- أ- يسلك القادة الأخلاقيين سلوك الإيثار في قيادة العاملين.
- ب- هؤلاء القادة الأخلاقيين هم الذين يعملون من أجل تحسين الآخرين مثل الموظفين الآخرين
- ت- وقد أظهرت الأدبيات أن القادة يجب أن يكون الاهتمام بوجهة نظر الموظفين من أخلاقياتهم. إذ انه رأى العاملون أن هؤلاء القادة "جذابة وذات مصداقية ومشروعة" فإن سلوكياتهم سوف يحدو حذوها.
- ث- أن هؤلاء القادة بحاجة إلى الحفاظ على مستوى عال من النزاهة والحفاظ عليه إذا حافظ القادة على هذه الصفات، فإنهم سيحافظون على اهتمام موظفيهم والتأثير على سلوكهم

رابعاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

- ١- التوجه نحو الافراد: رعاية، احترام ودعم الأتباع
- ٢- مشاركة السلطة: السماح للأتباع المشاركة في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم
- ٣- الاهتمام بالاستدامة: العناية بالبيئة وتحفيز إعادة التدوير
- ٤- الارشاد الأخلاقي: التواصل حول الأخلاق، وشرح القواعد الأخلاقية، وتعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي
- ٥- وضوح الدور: توضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء
- ٦- النزاهة: اتساق الكلمات والأفعال، والحفاظ على الوعود

علما ان المقياس المعتمد في قياس القيادة الاخلاقية ((Kalshoven, et al,2011)

المبحث الثاني: الاطار النظري للأداء التنظيمي المستدام

أولاً: مفهوم الاداء المستدام

الأداء هو توازن غير مستقر بين الكفاءة والفعالية. يُنظر إلى الأداء أيضاً على أنه حالة من القدرة التنافسية للمؤسسة والتي يتم الوصول إليها بمستوى من الفعالية والكفاءة يضمن وجود سوق مستدام كما يتضمن الأداء أيضاً 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)

اما الاستدامة فقد نشأ مفهوم الاستدامة قبل ٣٠ عامًا كرد فعل لظهور المشكلات البيئية العالمية والموارد الطبيعية خاصة تلك المتعلقة بالطاقة. في الأساس يمثل مؤتمر البيئة البشرية في ستوكهولم عام ١٩٧٢ اللحظة التي يتم فيها الاعتراف بأن الأنشطة البشرية تساهم في الأضرار البيئية التي تهدد مستقبل البشرية بعد بضع سنوات في عام ١٩٨٣ بدأ نشاط اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED) بعد قرار اعتمدته الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام ١٩٨٧

(Hao et al,2005:340 ;Korkmaz& Balaban ,2019:2)) وتعد الاستدامة حاليًا واحدة من الاستراتيجيات الرائدة لزيادة القيمة للمنظمات وان التعريف الأكثر ذكرًا للاستدامة: هي التي تلبي الاحتياجات المستهدفة للحاضر دون المساس بقدرة الاجيال القادمة في تلبية احتياجاتهم (Castellani & Sala ,2010:871; Stanciu et al,2014:340

(Baumann& Genoulaz,2014:139; Zackrisson et al,2017:459) وان التعريف الأكثر احتراماً للاستدامة هي توازن حكيم بين التنمية الاقتصادية والإشراف البيئي والعدالة الاجتماعية (Wicher et al,2019:2) (

ان الاستدامة عملية معقدة ومتعددة الأوجه تغطي مجموعة واسعة من الموضوعات من الحفاظ على الموارد إلى استهلاك الطاقة إلى رضا أصحاب المصلحة والنتائج المالية. ان المعنى النظري أو الحرفي للمصطلح الاستدامة يعادل الدوام ويعني مفهوم المتانة والاستقرار والخلود (Kazemian et al, 2016:353)) ومع ذلك لا تعني كلمة الاستدامة البسيطة أي افتراض للتنمية الاقتصادية بالنسبة للعديد من الناس تتحول الاستدامة إلى صديقة للبيئة لكنها أوسع من ذلك إنه يمثل أكثر بكثير من الحد من الهدر وحماية البيئة وإعادة التدوير (Sebhatu,2008)

كما لم يتم تعريف مفهوم الاستدامة بشكل صريح والجهود المبذولة لقياسه صعبة التنفيذ الاستدامة ليست مفهومًا عالميًا فقد تتأثر سياقات بيئية واجتماعية واقتصادية قد تتطلب مزيدًا من الاهتمام لإيلاء جوانب معينة على جوانب أخرى كما ان الامتثال القانوني لا يكفي لتحديد نموذج مستدام للتنمية وفي كثير من الحالات يصعب تحقيقه (Castellani & Sala,2010:871)

ان استدامة المنظمة هي استراتيجية أعمال واستثمار تسعى إلى استخدام أفضل ممارسات الأعمال لتلبية احتياجات أصحاب المصالح الحاليين والمستقبليين وتحقيق التوازن بينها (وهذا يتضمن سلسلة من المهام المعقدة لتوفير نتيجة تنافسية على المدى القصير مع المساعدة في حماية الموارد البشرية والحفاظ عليها وتحسينها من أجل استدامة الوقود على أساس كفاءة التحول والعدالة في التوزيع الأوراق المالية (Rani,2019:100)

استدامة المنظمة هي تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين للمنظمة دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل كذلك لتحقيق هذا الهدف يتعين على المنظمات الحفاظ على وتطوير قاعدة رأس المال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مع المساهمة بنشاط في الاستدامة في المجال السياسي (Elijido-Ten,2017:960) كما تشير إدارة الاداء المستدام هي العملية التي يقوم بها المديرون لضمان الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كما انها إطار الادارة السليم الذي يربط البيئة من ناحية الإدارة الاجتماعية مع إدارة الأعمال والاستراتيجية التنافسية والإدارة ومن ناحية أخرى تدمج المعلومات البيئية والاجتماعية مع المعلومات الاقتصادية والإبلاغ عن الاستدامة (Crutzen, 2011:10) هناك ثلاث مستويات للأداء والتي يجب ان تخضع للتغيير والتحسين المستمر في داخل المنظمة من أجل تحقيق الاداء المستدام وهي المستوى الاستراتيجي المستوى العملي المنهجي المستوى التشغيلي حيث يتم ادراج مبادئ التنمية المستدامة ضمن رؤية ورسالة المنظمة وبيان مدى اهميتها الاستراتيجية اما على المستوى التشغيلي تقوم المنظمات بتنفيذ انظمة الادارة البيئية والابلاغ عن استدامة عملياتها في تقارير التنمية المستدامة السنوية وتميل المنظمات الى وضع اهمية متزايدة على المسؤولية الاجتماعية والمشاريع الخيرية التي تقوم بها اما من حيث المنهجية والتي تعد عمل أساسية لمعظم المنظمات والتي لا يتم استبعادها من الاداء المستدام علاوة على ذلك فإن المنظمات مسؤولة بشكل متزايد عن تأثيراتها المنفذة على المجتمع والبيئة والاقتصاد بعد فترة طويلة من العمل (Labuschagne & Brent, 2005: 160) ان الهدف الاساسي من الاداء المستدام هو الوصول الى اعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في الاداء والاستغلال الامثل للموارد في المنظمة وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة وتحقيق التكامل بين الاداء المالي والمجتمعي تحتاج المنظمات إلى تعزيز أدائها في مجال الاستدامة الأمر الذي يتطلب تحقيق أداء اقتصادي واجتماعي وبيئي إيجابي على المدى الطويل تنطوي إدارة الاستدامة على موازنة الأهداف المتناقضة في الغالب بين الركائز الثلاث للاستدامة بما في ذلك الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية ((Kazemian et al, 2016:353)).

ومن اهداف الاداء المستدام هي الامتثال لبعض المبادرات التطوعية والعمل الخيري الذي لا علاقة له بالأعمال الأساسية كذلك الاستفادة من الموارد الشحيحة وفعالية التكلفة وورضا الزبائن ومكافأة الموردين وجذب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم وتعزيز سمعة المنظمة, (Rezaee,2018:7) بالاضافة الى المساهمة في السلامة البيئية والرفاهية الاجتماعية والمرونة الاقتصادية. لذلك تقوم المنظمات بتطوير وتطبيق الممارسات التي تركز على

الحصول على المزايا الاقتصادية وتنافسية والحفاظ عليها مع تقليل العبء البيئي وزيادة الرخاء الاجتماعي. الاستخدام الفعال للطاقة والمواد لتقليل تكاليف التشغيل وتقليل التلوث وتوفير بيئة

العمل الآمنة (Kravchenko et al,2019:3 ;Lenort et al,2019:2)

اما كفاءات الاستدامة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق الاداء المستدام هي ثلاث جوانب للكفاءات التي تتمثل بالمعرفة العملية والقيم والمهارات وهذه تجعل المنظمة مستعدة لتحمل المسؤولية ويكون الفرد قادرا على المشاركة في القضايا المتعلقة بالاستدامة ومعالجتها وينظر الى المعرفة على أنها تمثيل "من قبل الجهات الفاعلة داخل النظام بدلاً من أن تكون موجودة بشكل مستقل" تعتبر ديناميكية بطبيعتها حيث تؤدي التفاعلات داخل نظام المعرفة إلى التطور المستمر للموارد القائمة على المعرفة" و اما المهارات فهي التمكن من اداء المهام بدقة متناهية وسرعة عالية .

(Ofei-Manu & Didham2018:1175)

مما سبق يمكن تعريف الاداء المستدام على انه قدرة المنظمات في إيجاد توازن بين الأهداف الموجهة للربح والأهداف الاجتماعية والبيئية ذات الصلة في إدارة عملياتها.

ثانياً: ابعاد الاداء المستدام

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

١- أداء الاستدامة الاقتصادية

يرتبط البعد الاقتصادي للأداء التنظيم 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 (تكلفة التوزيع ، بما في ذلك تكلفة المناولة والنقل) ؛ تقليل تكلفة استهلاك الطاقة ؛ تقليل تكلفة المعاملات (تكلفة المساهمة في السوق مثل البحث والتفاوض والشرطة وتكاليف الإنفاذ) ؛ 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 للمنظمات . يمكن للتغييرات في هذه العوامل أن تغير أداء المنظمات تختار المنظمات عواملها الخاصة لتقدير جودة الأداء بناءً على بياناتها المالية. يتم تحديد تأثيرات الأداء الاستدامة المالية من خلال صافي الأصول ، وإجمالي الودائع ، والسيولة ، والتكلفة الثابتة ، والعائد قبل الضرائب ، وتكلفة

التشغيل إلى صافي دخل الفوائد ، وصافي المخصصات ، والحساب الجاري وحساب التوفير (CASA) ، وعائد السهم (5: 2020, Asghar, et al).

٢- 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). التركيز على الأجور. تنوع الموظفين (يشمل مجتمع الموظفين النساء والأقليات الظاهرة والموظفين ذوي الإعاقة وما إلى ذلك). ركز على النباتات والحيوانات. التبرعات للمجتمع. زيادة الرعاية الاجتماعية مثل تكلفة المنتجات الغذائية المرضية والتسليم وما إلى ذلك (Siddh, et al, 2018 : 70).

٣- أداء الاستدامة البيئية

يشير البعد البيئي إلى التأثير البيئي للممارسات التنظيمية. 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).

المحور الثالث: التحليل الإحصائي

اعتمدت البحث التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares (PLS-SEM من خلال برنامج SmartPLS.

أولاً: التحليل الوصفي

يكشف الجدول (٢) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة فقرات متغير القيادة الأخلاقية للوسط الفرضي البالغ (٣) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات المتغير في المنظمة قيد الدراسة، كما

كانت فقرات متغير الاداء المستدام اعلى من الوسط الفرضي وبالتالي فانه يدل على انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (٢) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الأفراد الترجيه نحو	X1-1	3.9706	0.79119
		X1-2	4.3824	0.82912
		X1-3	4.3824	0.75369
	السلطة مشاركة	X2-1	3.9265	0.79769
		X2-2	4.0441	0.88830
		X2-3	3.9412	0.66652
	الاعتماد بالاستدامة	X3-1	4.0294	0.75252
		X3-2	4.2647	0.82168
		X3-3	3.7941	0.90700
	الارشاد الأخلاقي	X4-1	4.1029	0.73586
		X4-2	4.1912	0.75819
		X4-3	4.0882	0.85928
	وضوح الدور	X5-1	4.0333	.70928
		X5-2	4.3000	.66862
		X5-3	4.3167	.59385
	القراءة	X6-1	4.4000	.61357
		X6-2	4.0333	.70928
		X6-3	4.1692	0.40585
المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاداء المستدام	الافتصائية أداء الاستدامة	Y1-1	3.9706	0.79119
		Y1-2	4.3824	0.82912
		Y1-3	4.1029	0.73586
		Y1-4	4.1912	0.75819
		Y1-5	4.3824	0.75369
	الاجتماعية أداء الاستدامة	Y2-1	4.1000	.70294
		Y2-2	4.1500	.65658
		Y2-3	4.1333	.62083
		Y2-4	4.4000	.55610
		Y2-5	4.0882	0.85928
	أداء الاستدامة البيئية	Y3-1	4.1814	0.45778
		Y3-2	4.1642	0.47540

0.73586	4.1029	Y3-3		
0.75819	4.1912	Y3-4		
0.40585	4.1692	Y3-5		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ثانياً: اختبار الفرضيات

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (٣) أدناه:

جدول (٣) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

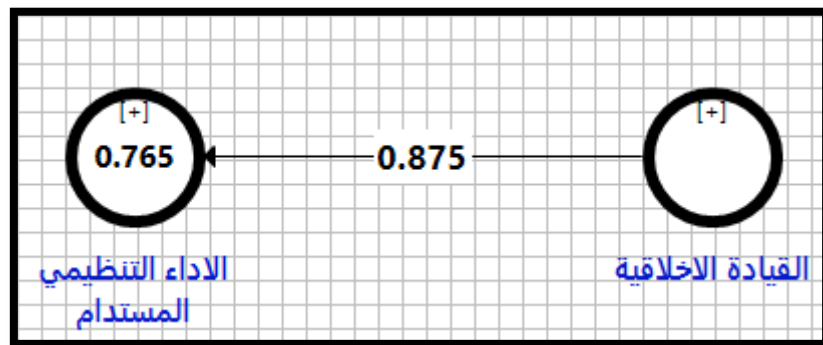
المعيار	العتبة (الحد المسموح)
قيمة t	أكبر أو تساوي ١.٩٦
قيمة p	أقل أو تساوي ٠.٠٥
R ²	٠.٢٥ ضعيف، ٠.٥ متوسط، ٠.٧٥ عالي

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

١- اختبار الفرضية للدراسة

نصت الفرضية الرئيسية على ان " يوجد تأثير معنوي للقيادة الاخلاقية في تحقيق الاداء المستدام " لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (٢) أدناه:



شكل (٢) الانموذج الهيكلي لاختبار فرضية الدراسة

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (٤) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بفرضية الدراسة

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	X→Y	١	0.875	12.65	0	قبول	2.698	0.765	0.715

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التي استعرضها الجدول (٤) إلى أن معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (٠.٨٧٥) وبمعامل تحديد R^2 (تفسير) قدره (0.765) وللتحقق من معنوية معامل المسار فإن كل من قيمة t و p تحقق الحدود المطلوبة في الجدول (5) مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول فرضية الدراسة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات من خلال الاعتماد على الجانب النظري والتطبيقي للبحث وكما يأتي:

١. تعد القيادة الأخلاقية نمط جوهري وإساسي للمنظمات، وبالتالي فإن الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المنظمة وتسهم في نجاحها.
٢. أشارت النتائج إلى أن المنظمة عينة البحث لديها اهتمام كبير بإبعاد القيادة الأخلاقية، وذلك يعني أنهم مدركين تماماً لأهمية أنماط القيادة الأخلاقية.
٣. تعد الأساليب والممارسات القيادية تبعاً لطبيعة النظام البيئي للتنظيم، وأثبتت الدراسات الحديثة بأن اعتماد القيادة الأخلاقية أمراً حيوياً وفعالاً في تقليل الجهد والوقت والكلفة.
٤. وصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين القيادة الأخلاقية والاداء المستدام .

٥. أثبتت النتائج قبول مخطط البحث وبنسب متفاوتة وبالتالي يمكن اعتماده.

المبحث الثاني: التوصيات

بعد عرض الاستنتاجات النظرية والتطبيقية سوف يتم في هذا المبحث تحديد جملة من التوصيات، والتي من خلالها يمكن ان تساعد المنظمة المبحوثة وكما يأتي:

١. ضرورة توفير متطلبات تبني القيادة الاخلاقية وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على الاداء المستدام .

٢. ينبغي على المنظمات ضمن وزارة التعليم العالي المساهمة في عملية الاداء المستدام للمجتمع بشكل أفضل من خلال نشر تقارير حول مبادراتها ومشاريعها المستقبلية

٣. ضرورة وضع تصور مقترح لتطوير الاداء المستدام لدى قيادة المنظمة عينة البحث على ضوء متطلبات القيادة الاخلاقية.

٤. إذا أرادت المنظمة عينة البحث ديمومة ادائها المستدام ينبغي عليها المزيد من الاهتمام بالعمل التنظيمي الصديق للبيئة وعقد الاتفاقيات والشراقات الاستراتيجية مع منظمات عالمية كبرى ذات السمعة الجيدة.

٦. يقتضي على المنظمة ان تكون قادرة على تقديم افضل الخدمات الجديدة والمتطورة لكي تحسن سمعتها، وتمكنها من العمل على دعم العلاقات الاجتماعية بين الجميع وتشجيع حالات التعاون والتواصل حتى خارج أوقات الدوام.

٧. يجب على ادارة المنظمة توطيد العلاقة مع عاملها لكي يشعروا بانهم ذوو قيمة كبيرة بالنسبة لها، وهذا ما يعطي حافزاً للعاملين على الابداع في عملهم وتطوير الافكار التي تجعل المنظمة في مستوى عالٍ من التقدم.

المصادر

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 .

Al Hammadi, F., & Hussain, M. (2019). Sustainable organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*.

Ali, M. H., Zailani, S., Iranmanesh, M., & Foroughi, B. (2019). Impacts of environmental factors on waste, energy, and resource

management and sustainable performance. *Sustainability*, 11(8), 2443.

Asghar, B., Wasim, A., Qazi, U., & Rasool, A. (2020). Financial and Non-Financial Practices Driving Sustainable Firm Performance: Evidence from Banking Sector of Developing Countries. *Sustainability*, 12(15), 6164.

Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582.

Bachmann, B. (2015). Concepts of ethical leadership and their potential implementation in organisations: an operational perspective (Doctoral dissertation, Edinburgh Napier University).

Bowers, T. H. (2009). Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers (Doctoral dissertation, Ashland University).

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Castellani, V., & Sala, S. (2010). Sustainable performance index for tourism policy development. *Tourism management*, 31(6), 871-880

Chai, N. (2009). Sustainability performance evaluation system in government: A balanced scorecard approach towards sustainable development. Springer Science & Business Media.

- Chardine-Baumann, E., & Botta-Genoulaz, V. (2014). A framework for sustainable performance asses of supply chain management practices. *Computers & Industrial Engineering*, 76, 138-147
- Chen, L. (2015). Sustainability and company performance: Evidence from the manufacturing industry (Vol. 67). Linköping University Electronic Press
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Ding, G. K. (2005). Developing a multicriteria approach for the measurement of sustainable performance. *Building Research & Information*, 33(1), 3-16
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370
- Eisenbeiss, S. A., & Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182-195.
- Hunter, S 2012, '(Un)Ethical Leadership and Identity: What Did We Learn and Where Do We Go from Here?', *Journal of Business Ethics*, vol. 107, no. 1, pp. 79-87.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2016). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and

validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.

Maritz, R., Pretorius, M., & Plant, K. (2011). Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership. In *Responsible Leadership* (pp. 101-113). Springer, Dordrecht

Metcalf, H. G. (2011). Ethical leadership of the successor subsequent to the ethical failure of the predecessor: Creating an organizational phoenix (Doctoral dissertation, The George Washington University).

O'Leary, K. (2016). The Effects of Safety Culture and Ethical Leadership on Safety Performance.

Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456.

Tasleem, M., Khan, N., & Nisar, A. (2019). Impact of technology management on corporate sustainability performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48