

دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية جامعة الكوفة

الباحث

محمد هادي باسم الحسيني

Mohammedh.Alhassani@Student.Uokufa.Edu.Iq

الأستاذ المساعد الدكتور

حاكم احسوني الميالي

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

Hakemh.Almaialy@Uokufa.Edu.Iq

Role Of Organizational Virtuosity in Enhancing Strategic Sustainability

A Survey Study in University of Kufa

Researcher

Mohammad Hadi Basim AL-Hassani

Assist. Professor Dr.

Hakim Hssone Al-Mayali

University of Kufa - Faculty of Administration & Economics

Abstract:-

Purpose: The research aims to identify the role of Organizational Virtuousness in promoting strategic sustainability, as the research focused on a sample of the teaching staff of the University of Kufa. Proceeding from the problem that the researched higher education institution suffers from weakness or lack of interest in the issue of strategic sustainability, the research problem has been formulated as follows: "The emergence and strengthening of strategic 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.

Theoretical Results: There is a knowledge gap to clarify the nature of the relationship between research variables (Organizational Virtuousness and strategic sustainability) in institutions in general and the University of Kufa in particular.

Practical Results: The research results showed that there is a direct effect of Organizational Virtuousness on strategic 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 strategic 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, Strategic Sustainability, University Of Kufa.

المخلص:-

الغرض: يهدف البحث إلى التعرف على دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، إذ ركز البحث على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة. وانطلاقاً من مشكلة أن مؤسسة التعليم العالي المبحوثة تعاني من ضعف أو قلة الاهتمام بموضوع الاستدامة الاستراتيجية فيها، فقد تم صياغة مشكلة البحث كالآتي: "يتأثر ظهور وتعزيز الاستدامة الاستراتيجية بشكل مباشر بمستوى الاستقامة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة".

التصميم/ المنهجية: لغرض استكمال متطلبات البحث الحالي ومن أجل تمثيل مجتمع البحث المستهدف، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية، إذ تم توزيع (٢٧٠) استمارة استبيان بصورة مباشرة على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة، وتم استرجاع (٢٤٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة (٨٩٪)، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتوفرة في البرنامجين الإحصائيين Smart PLS v.3.3.2 و SPSS V.26.

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

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

أهمية البحث: ندرة الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) التي تضمنت متغيرات البحث (الاستقامة التنظيمية، والاستدامة الاستراتيجية) معاً في مؤسسات التعليم العالي، فحاز هذا البحث أهميته من كونه تطرق إلى هذه المتغيرات المهمة في محاولة منه لوصف الواقع ومعالجة المشاكل التي تواجه تطوير مؤسسات التعليم العالي في العراق بشكل عام لما لهذا القطاع أهمية كبيرة على المجتمع والبيئة والاقتصاد، وجامعة الكوفة بشكل خاص.

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

المقدمة:-

تتعرض المؤسسات في العالم العديد للمزيد التحديات وتواجه الكثير من الأزمات والتي ينتج عنها كوارث قد تؤدي إلى انهيار العديد منها، لذلك يتحول الاهتمام لدى المؤسسات إلى نماذج جديدة من الأعمال تتمحور حول عملياتها ومنتجاتها المستدامة والمبتكرة خلال هذه الازمات. ونظراً لأهمية الاستقامة التنظيمية المتمثل في تطلعاتها الاستباقية لتعزيز الفاعلية والنجاح على المستوى المؤسسي، فهي تُعتبر مهمة في المنظمات كوسيلة لتحقيق وتعزيز الاستدامة الاستراتيجية، وهذه الأهمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأخلاقيات القادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تُساهم في تنمية القوى العاملة والارتقاء بأدائها الاستثنائي. وللوصول للاستدامة الاستراتيجية تُمارس المؤسسات دوراً مهماً في دعم مواردها والقدرة على التكيف مع التأثيرات التي تُزعزع الاستقرار المؤسسي، وعند الوصول للاستدامة بنجاح، تعمل المؤسسات على توسيع آفاق الترقب على التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع مجالاتها. وتعتبر الاستدامة الاستراتيجية ميزة استراتيجية تنافسية يمكن للمؤسسة الحفاظ عليها على المدى الطويل من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لديها. ونتيجة للأهمية الكبيرة للاستقامة والاستدامة بالنسبة للمؤسسات العراقية بشكل عام وللمؤسسات التعليم العالي بشكل خاص والتي تم اختيارها كميدان للبحث، فقد تبلورت فكرة هذه الدراسة في تطوير بيئة هذه المؤسسات وتحديداً فيما يتعلق بالاستقامة التنظيمية (التفاضل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية) والاستدامة الاستراتيجية (التوجه الاقتصادي للاستدامة، والتوجه الاجتماعي للاستدامة، والتوجه البيئي للاستدامة) كمساهمة علمية هادفة لتقوية البيئة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، إذ يتضمن المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، فيما يتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، أما المبحث الثالث فعُني بالجانب العملي للدراسة، والمبحث الرابع اختص بأهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

الفصل الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أصبحت الاستدامة وبشكل متزايد ضرورية لأبحاث الأعمال والممارسات على مدى العقود الماضية لما لها من أهمية بالغة في التجديد المستمر الذي يحافظ على صحة المنظمة ويعطيها القدرة على التكيف مع كافة التحديات والأزمات التي تمر بها على المدى الطويل (Rahman.,2022:1). فضلاً عن ذلك، فإن 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). 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 ما لم يمكن لديه ميزة الاستقامة. وترتبط المشكلة الميدانية بطبيعة التحديات والضغوطات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي والتي تتسم غالباً بظروف بيئية (داخلية وخارجية) غير مستقرة، فضلاً عن ضعف هذه المؤسسات لإدراك الاستقامة التنظيمية ودورها في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، كما أن ضعف التركيز على الممارسات والإجراءات الأخلاقية المستقيمة أدى إلى ظهور نتائج سلبية غير أخلاقية متمثلة بانعدام الثقة والفساد وضعف الأداء والصراع... الخ. وبالتالي ينبغي أن تمارس الاستقامة التنظيمية دورها هنا في تقليل الضغوطات التي تواجه العاملين ومحاولة

ردع السلوكيات غير الأخلاقية وتعزيز السلوك الأخلاقي كمحاولة منها لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي العراقية

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

ثانياً: تساؤلات البحث

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

- ١- ما مدى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة؟
- ٢- ما مستوى اهتمام جامعة الكوفة بالاستدامة الاستراتيجية؟
- ٣- هل تؤثر الاستقامة التنظيمية في الاستدامة الاستراتيجية في جامعة الكوفة؟

ثالثاً: أهداف البحث

- ١- قياس وتحديد مدى إدراك المؤسسة قيد البحث لأبعاد الاستقامة التنظيمية.
- ٢- معرفة مدى إدراك المؤسسة المبحوثة لأبعاد الاستدامة الاستراتيجية.
- ٣- التحقق من علاقة التأثير للاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية في المؤسسة قيد البحث.

رابعاً: أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث الحالي في عدة نقاط أبرزها:

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

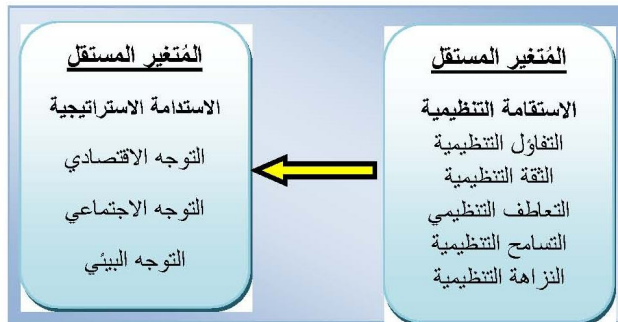
٢- تتضح أهمية البحث من خلال الخوض في مشكلة الاستدامة الاستراتيجية والتي تعد المرحلة الجديدة والمتقدمة لإدارة أعمال المؤسسات، إذ تتمثل أهمية الاستدامة من خلال المؤسسة على الوضع الاقتصادي، ودورها الفعال في حماية البيئة، فضلاً عن دورها الاجتماعي.

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

٤- الخوض في الفلسفة الفكرية والمفاهيمية لموضوع الاستقامة التنظيمية والأثر الذي تتركه في الاستدامة الاستراتيجية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمتغير البحث (الاستقامة التنظيمية والاستدامة الاستراتيجية) كدراسة (Sarmawa et al., 2020) و (Boros & Fogarassy, 2019). أقدم الباحث على وضع مخطط فرضي يظهر فيه طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث كما موضح بالشكل (١) والذي يتبين من خلاله بأن متغير الاستقامة هو المتغير المستقل Variable Independent والذي سيتم قياسه من خلال خمسة أبعاد (التفاؤل التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، التوجه البيئي). في حين أن متغير الاستدامة الاستراتيجية يمثل المتغير التابع Dependent Variable والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات لبحث

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: الاستقامة التنظيمية لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية

وينبثق عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

H1- التفاؤل التنظيمي له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H2- الثقة التنظيمية لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H3- التعاطف التنظيمي له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H4- التسامح التنظيمي له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H5- النزاهة التنظيمية له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

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 (١) يوضح هذه المقاييس وكالاتي:

ت	المتغير	البُعد	عدد الفقرات	المقاييس
أ-	الاستقامة التنظيمية	التفاؤل التنظيمي	٣	(Cameron., 2004)
		الثقة التنظيمية	٣	
		التعاطف التنظيمي	٣	
		التسامح التنظيمي	٣	
		النزاهة التنظيمية	٣	
ب-	الاستدامة الاستراتيجية	التوجه الاقتصادي	٤	Emamisaheh& (Rahmani., 2017)
		التوجه الاجتماعي	٤	
		التوجه البيئي	٤	

الجدول (١): مقاييس البحث

ثامناً: منهج البحث

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

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من الكوادر التدريسية للجامعة والذين يحملون الألقاب العلمية (مدرس مساعد، ومدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ) والبالغ عدد أعضائها (٢٣٠٠). ووفقاً لرأي (Nunnally.,1978: 262) فإن الحجم المناسب لعينة التحليل الإحصائي للفقرات هو (٥) أفراد لكل فقرة من فقرات المقياس لتقليل أثر الصدفة، واستناداً إلى ما تم ذكره، وفضلاً عن أن فقرات مقاييس الدراسة تبلغ (٢٧) فقرة، فقد ارتأى الباحث إلى توزيع (٢٧٠) استبانة بشكل عشوائي، تم استرجاع (٢٤٠) استبانة صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية والتي ستمثل عينة هذه الدراسة، وبذلك تكون النسبة (٩٨٪) من مجموع الاستثمارات الكلية، إذ كانت (١٠) استثمار غير صالحة للتحليل الإحصائي، و (٢٠) لم تسترجع خلال عملية جمع البيانات. شملت عينة الدراسة (٢٤٠) من أصل (٢٣٠٠) 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 النموذج القياس)، واختبار فرضيات الدراسة (تقييم النموذج الهيكلي)). أما ضمن البرنامج الإحصائي SPSS.V.26 (التوزيع الطبيعي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري). وتم الاعتماد على استثمار الاستبانة والتي تعد الأداة الرئيسية للبحث، إذ تم من خلالها جمع البيانات والتي تم تصميمها لتغطي وتشمل جميع متغيرات الدراسة،

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: الاستقامة التنظيمية Organizational Virtuousness

١. مفهوم الاستقامة التنظيمية

يرجع أصل الاستقامة إلى الكلمة اللاتينية "Virtus" والتي تعني "التميز" أو "القوة"، حيث تم وصفها من قبل أفلاطون وأرسطو طاليس بأنها عبارة عن أفعال ورغبات تنتج الخير على المستوى الشخصي والاجتماعي. وترتبط الاستقامة مع ما تسعى أن تكون عليه المنظمات والأفراد عندما تكون في أفضل حالاتها، إذ تُعتبر الاستقامة حالة إنسانية فريدة تمثل شروط الشرف والازدهار والحيوية لأنها تشريف للإنسان وازدهار للشخصية مما يؤدي إلى الصحة والرفاه النفسي (Mahmood & Al-Jader, 2021:772). وأوضح (Tsachouridi & Nikandrou, 2019:3) أن الاستقامة هي عبارة عن عمليات ورغبات ومعتقدات بشرية داخلية لديهم والتي يتم توجيهها وارشادها نحو إحداث تأثير إيجابي على الآخرين من خلال التفاعلات البشرية. وبالإمكان أن يبدأ الفرد هذه العمليات الداخلية بنفسه أو يُطلقها كأشطة وعوامل إيجابية للآخرين في المنظمات.. يوضح الجدول (٢) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاستقامة التنظيمية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (٢): مجموعة من تعاريف الاستقامة التنظيمية

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

المصدر: من إعداد الباحث

٢. أبعاد الاستقامة التنظيمية

إن 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. وتنطوي 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 تساهم في تشكيل تلك الثقة. ويمكن اعتبارها توقعات إيجابية للأفراد حول كفاءة وموثوقية أعضاء المنظمة. في حين أضاف (Mahmood & Al-Jader., 2021:774-775) أن الثقة هي توقع إيجابي بين طرفين، وأن الطرف الآخر لن يتصرف بطريقة انتهازية تكسر أو تخلخل هذه الثقة مما يجعل الطرف الأول يتصرف بطريقة مماثلة في الموقف. وتعتمد عملية الثقة على سيرة الشخص وتاريخه. وتوصف الثقة بدرجة عالية من المصادقية سواء كانت للفرد أو للمجموعة، وفي نفس الوقت تعتبر عملية غير مستقرة في الحياة التنظيمية. وفي سياق متصل، أوضح (Oguegbe & Edosomwan., 2021:58-59) أن الثقة التنظيمية هي رغبة الموظف في أن يكون عرضة لإجراءات المنظمة بناءً على اعتقاده وتوقعه بأنها ستنفذ خطوة مهمة بالنسبة لهما وبغض النظر عن قدرتهما بالسيطرة والمراقبة الذاتية. ويمكن القول إن الثقة في طرف آخر تعكس توقعاً بأن الطرف الأول سيتصرف بإحسان، ولا يمكن لأي طرف إجبار الآخر أو السيطرة عليه لتحقيق توقعات معينة.

• التعاطف التنظيمي Organizational Compassion:

كجزء من النظام الاجتماعي والتجارب الإنسانية، يُساعد التعاطف التنظيمي الأفراد على الشعور بمعاناة الآخرين. ومن أجل أن تكون هذه العمليات جماعية، ينبغي إضفاء الشرعية عليها ونشرها وتمكينها من خلال القيم والممارسات والسياسات الداخلية للمنظمة. وعليه يمكن القول إن التعاطف التنظيمي هو سمة من سمات الصفات البشرية والتي تتمثل لفهم الفرد ووعيه لمعاناة الآخرين والاستجابة لها والتفاعل معها بطريقة تولد مشاعر إيجابية مشتركة (Dafar & Raheemah., 2021:30). ويوضح (Al-Helli et al., 2021:3) أن التعاطف التنظيمي هو مساعدة جميع الأفراد الذين قد يكون أداؤهم ضعيفاً وتوفير ظروف إيجابية لهم للعمل، فضلاً عن مساعدة أولئك الذين يعانون 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 السلبي وحق الاستياء والسلوك اللامبالي تجاه أولئك الذين أضروا وأحدثوا ظلماً مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاههم، وهذا يُعتبر في المنظمات جزءاً من عملية الحد من الأخطاء. وعليه، يمكن القول بأن التسامح التنظيمي عملية عاطفية وطوعية مقصودة يتمتع بها الأفراد عندما يكون لديهم القدرة على غفران الذنوب للآخرين والثوق بهم شرط عدم تكرار الأخطاء في المستقبل ومن خلال أسلوب يُنمي العلاقات التعاونية في مكان العمل. وأضاف (Al-Helli et al.,2021:4) أن التسامح التنظيمي يظهر في السياق التنظيمي الذي توجد فيه الأخطاء مع الأداء والاعتراف به كفرصة يمكن استغلالها والتعلم من خلالها، وتعد طريقة استبدال السلبية بالإيجابي أمراً شائعاً في السياق التنظيمي وغالباً ما تؤدي إلى نتائج جماعية متمثلة بالرضا الوظيفي والتعلم ورفع الروح المعنوية.

• النزاهة التنظيمية Organizational Integrity:

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

ثانياً: الاستدامة الاستراتيجية Strategic Sustainability

١. مفهوم الاستدامة الاستراتيجية

تم تقديم مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام ١٩٨٧ من قبل Brundtland ومنذ ذلك الحين تلقى اهتماماً من المنظمات وكذلك الباحثين والأكاديميين، وأشارت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية إلى الاستدامة بأنها تنمية تُلبي 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). ويُعرف قاموس كامبريدج الاستدامة على أنها جودة القدرة على الاستمرار على مدى فترة من الزمن (Ayman & et al., 2020:1). وفي

الوقت الحاضر أصبحت الاستدامة قضية مهمة للمؤسسات، إذ تسعى هذه المؤسسات جاهدة لتنفيذ مبادرات الاستدامة كجزء من إستراتيجيتها المؤسسية من خلال تبني وتنفيذ الأنشطة التي تلبي احتياجات المؤسسة وأصحاب المصلحة اليوم بالإضافة إلى دورها في حماية الموارد البشرية الاجتماعية والطبيعية واستدامتها وتعزيزها في المستقبل (Tata & Prasad.,2015:278). لذا، يمكن تعريف الاستدامة الاستراتيجية بأنها استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يوضح الجدول (٣) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاستدامة الاستراتيجية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (٣): مجموعة من تعاريف الاستدامة الاستراتيجية

ت	المصدر	المفهوم
١-	Cherepovitsyn et) (al.,2020:8	قدرة المؤسسة على تحقيق مهمتها (الإستراتيجية) على المدى الطويل.
٢-	Emamisaheh &) (Rahmani.,2017:4-5	أن التوجه نحو الاستدامة الاستراتيجية هو عملية صنع القرار النشط والملتزم للمؤسسات بأكملها فيما يتعلق بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
٣-	(Kuznetsova.,2020:197	انتقال نظام المؤسسة من حالة أقل كفاءة إلى حالة أكثر كفاءة تحت تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
٤-	الباحث	تماشياً مع ما ذكره يرى الباحث أن الاستدامة الاستراتيجية هي برنامج قائم على وضع خطة استراتيجية ذات رؤية وهدف مشترك يمكن المؤسسة من تجاوز الأزمات والتحديات التي تمر بها من خلال التكيف معها ومحاولة الخروج منها بأقل الأضرار الممكنة وبما يُعطيها القدرة على التعافي من التأثيرات الداخلية والخارجية والبقاء على قيد الحياة مما يوفر لهذه المؤسسة ميزة تنافسية على باقي المؤسسات بالإضافة إلى التفوق في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي لها.

المصدر: من إعداد الباحث

٢. أهمية الاستدامة الاستراتيجية

تبرز أهمية الاستدامة الاستراتيجية باعتبارها قدرة تنافسية يتم التعبير عنها كمجموعة من المكونات الديناميكية القابلة للإدارة والتي تضمن التطوير المستمر للمؤسسات في عملية التوازن الصحيح. وهذه القدرة تُساعد في الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة وعلى المدى الطويل وبالتالي الحفاظ على المستوى الاقتصادي والبيئي والاجتماعي في ظل ظروف

التغيرات الخارجية. وتشمل المزايا التنافسية للاستدامة الاستراتيجية القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الحالية (المرونة) بالإضافة إلى تطوير الفوائد ونموها (Cherepovitsyn et al.,2020:6-8). فيما أشار عدد من الباحثين إلى أهمية الاستدامة الاستراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى الاستفادة منها:

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

٣. أهداف الاستدامة الاستراتيجية

تُعتبر الاستدامة الاستراتيجية قضية مهمة للمؤسسات. إذ تهدف هذه المؤسسات من خلال الاستدامة إلى أخذ دوراً قيادياً يمكنها من القيام بدور إيجابي وبالتالي تحقيق أكبر قدر

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

- تهدف الاستدامة الاستراتيجية إلى وضع نهج مستدام محدد جيداً يُقدم إرشادات حول كيفية العمل في نهج استراتيجي تدريجي (Hallstedt et al.,2013:278).
- تهدف الاستدامة الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مع معالجة أنظمتها الأساسية كعمليات الإنتاج وتخطيط والتوزيع والتسويق والإدارة بالإضافة إلى مراقبة وتقييم عمليات التواصل (Burmeister&Eriksson.,2019:11).
- إن الهدف الأساسي من الاستدامة هو خلق قيمة مشتركة لجميع أصحاب المصلحة وعلى هذا النحو يساهم العاملون في المؤسسة من خلال دورهم المهم في عمليات التحسين المستمر لأداء الاستدامة المالي وغير المالي (Rezaee & Rezaee,2021:12-13).

٤. أبعاد الاستدامة الاستراتيجية

• 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 النشاط للمنظمة في قضايا الاستدامة بالقرارات المالية والقرارات التي تخص السوق والقرارات التي تخص التصنيع وملاحظة الطرق التي يتم بها استخدام مواردها. علاوة على ذلك، فالمنظمة تأخذ بعين الاعتبار عوامل مهمة تعتبر جزء من الاستراتيجيات الاقتصادية للاستدامة، مثل إدارة

المعرفة والتعاون في عملية الاستدامة والمشاركة في نشر تقارير الاستدامة (Emamisaleh & Taimouri, 2021:288-289). وفي سياق متصل أضاف (Zhang & Chan, 2020:10) بأن الاستدامة الاقتصادية تهدف لضمان عمليات اقتصادية مجدية وطويلة الأجل وتوفير الفوائد الاجتماعية والاقتصادية لجميع أصحاب المصلحة الموزعة بشكل عادل بما في ذلك فرص العمل المستقرة وكسب الدخل والخدمات الاجتماعية للمجتمعات المضيفة والمساهمة في التخفيف من حدة الفقر. وعلى مستوى التعليم العالي ركز (Cheben et al., 2020:463) على الاستدامة الاقتصادية ومدى اهتمام مؤسسات التعليم بهذا البعد. إذ أشار إلى أن مؤسسات التعليم العالي ومن جانب الاستدامة الاقتصادية تركز وبشكل أساسي على توفير الطاقة والموارد الأساسية اللازمة لعملياتها وأبحاثها والإدارة المالية وكسب الدخل من أنشطتها وأعمالها. وتطبق مؤسسات التعليم العالي الاستدامة في أنظمتها التنظيمية والعمليات والتعليم والبحوث وإعداد التقارير والتقييم، والجزء التعليمي من الاستدامة يُعتبر أساساً لمؤسسات التعليم العالي ويتعلق بالاستدامة الاقتصادية.

• التوجه الاجتماعي Social Orientation:

التوجه الاجتماعي يشمل التوجه الاجتماعي الداخلي والخارجي. تتكون الاستراتيجيات الداخلية من سلامة الموظفين وقواعد المنظمة والعدالة التنظيمية والحفاظ على معلومات العملاء ومشاركة الموظفين في صنع القرار. في حين تشمل الاستراتيجيات الخارجية على مشاركة المنظمات في البرامج الثقافية والاجتماعية والاستجابة لحقوق العملاء والمجتمع ومعالجة حاجات ومتطلبات المجتمع. وتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة للعملاء (Emamisaleh & Taimouri, 2021:288-289). ويُعرف (Abdelhalim & Mohamed., 2021:342-343) الاستدامة الاجتماعية كشرط يشمل الأنظمة والعمليات والهياكل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تدعم بشكل فعال قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على إنشاء مجتمعات صحية وصالحة للعيش. وتماشياً مع ذكر عرف (Fatourehchi & Zarghami, 2020:3) الاستدامة الاجتماعية على أنها تطور يشجع التكامل الاجتماعي مع تحسين نوعية الحياة لجميع شرائح السكان. وعلى مستوى التعليم العالي، أكد (Wolf & Ehrström, 2020:3) إن الاستدامة الاجتماعية متميزة ومن ناحية

أخرى يجب استيعابها كجزء من معضلة الاستدامة برمتها. فهناك مشكلة في التعليم تتمثل في أن الاستدامة الاجتماعية ذات قيمة كبيرة جداً وأن القضايا المحملة بالقيمة كانت دائماً تحدياً في التعليم. وتجدر الإشارة أنه تم تبني ممارسات الاستدامة الاجتماعية على نطاق واسع داخل المنظمات في جميع أنحاء العالم وذلك بسبب التطور السريع لتقنيات الاتصالات والمعلومات، فضلاً عن المتطلبات والتوقعات المتغيرة لمختلف أصحاب المصلحة، وكذلك العولة 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 (Emamisaheh & 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. وما 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، يناقش (Hamid et al.,2017:12-14) أن الوعي بالاستدامة البيئية يعد أحد المتطلبات الأساسية للموقف البيئي. إذ يتحمل التعليم في جميع أنحاء العالم مسؤولية تشكيل الطلاب والموظفين من حيث الوعي البيئي وتغيير موقف الأجيال القادمة تجاه أهمية الحفاظ على البيئة الطبيعية. وفي

نفس السياق وفي الوقت الحاضر يمارس 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.

٥. العلاقة بين متغيرات الدراسة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المهتمة بتحديد طبيعة العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والاستدامة التنظيمية، لم يحصل الباحث على دراسة توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين بشكل مباشر عدا دراسة (Kurnia&Widigdo.,2021:147-148) والتي أشارت بشكل نظري ومحدود وغير مفصل إلى أنه بسبب المستوى التنافسي المتزايد بين المنظمات وإرتباط بقاء هذه المنظمات على أساس قدرتها على التنافس، تعد الاستدامة التنظيمية مساراً مهماً يجب الحفاظ عليه على المدى الطويل، وتعد الاستقامة التنظيمية أحد أبرز العوامل التي تساهم في تحقيق الإستدامة التنظيمية وذلك من خلال التأثير المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات. أما دراسة (Boros& Fogarassy.,2019:7-19) فقد أشارت إلى أن النزاهة التنظيمية أحد العناصر الرئيسية للاستقامة التنظيمية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيم الأخلاقية والتي تُعتبر عاملاً مهماً لتحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال مراقبة العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة وسلوكها والمساهمة في الحد من السلوكيات العدوانية والقدرة على جذب السلوكيات الأخلاقية والتقييم الذاتي وتضمين الوعي بنقاط القوة والضعف التنظيمية الخاصة بها مما يؤدي تعظيم الفوائد للاستدامة الاجتماعية والبيئية والاستخدام الفعال للموارد على المدى الطويل، وفضلاً عن ذلك، يؤدي فقدان عامل النزاهة التنظيمية إلى فقدان الاستدامة للمنظمات لما لهذا فقدان من أثر سلبي على الجانب الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للاستدامة، وبالتالي فإن فقدان الاستدامة يؤدي إلى مخاطر اقتصادية للمنظمة قد تقودها إلى الانهيار أو الفشل في الحفاظ على بقائها على قيد الحياة في

ظل بيئة شديدة التنافس. أما دراسة (Sarmawa et al.,2020:10) فقد أشارت إلى ان الثقة التنظيمية أحد عناصر الاستقامة التنظيمية تُظهر تأثيراً كبيراً على الاستدامة التنظيمية، وأوصت الدراسة أنه من المهم جداً لكل قائد في المنظمة أن يحافظ دائماً على ثقة المجتمع ويزيدها تجاه المنظمة وذلك للحفاظ على علاقات جيدة وبالتالي يتم الحفاظ على التفاوض بشأن استدامة المنظمة على المدى الطويل.

الفصل الثالث

تحليل البيانات وتقييم المقاييس

أولاً: ترميز متغيرات وفقرات المقياس

من أجل تحديد مستوى ادراك وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية الحالية والتي تتكون من الاستقامة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً بأبعادها الخمسة (التفاوض التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية) والاستدامة الاستراتيجية بوصفها متغيراً معتمداً بأبعادها الثلاثة (التوجه الاقتصادي، التوجه الاجتماعي، التوجه البيئي) بأسلوب أسلوب إحصائي واضح ودقيق، تم ترميز المقياس المستخدم في الدراسة الحالية كما مبين في الجدول (٤):

الجدول (٤): ترميز متغيرات وفقرات المقياس

المتغير ورمزه	البُعد	رمز البُعد	عدد الفقرات
الاستقامة التنظيمية OV	التفاوض	OP1	٣
	الثقة	TR1	٣
	التعاطف	CO1	٣
	التسامح	FO1	٣
	النزاهة	INT1	٣
الاستدامة الاستراتيجية SS	التوجه الاقتصادي	ECO1	٤
	التوجه الاجتماعي	SOR1	٤
	التوجه البيئي	ENO1	٤

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

١. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستقامة التنظيمية

تشير نتائج الجدول (٦) 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 (٦): اختبار التوزيع الطبيعي للاستقامة التنظيمية

ت	الترميز	الملاحظات الصالحة	Skewness	الانحراف المعياري لأخطاء الإلتواء Std. Error of Skewness	التفلطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis
ت						فقرات التفاؤل
1	OP1	240	-.678	.157	.078	.313
2	OP2	240	-.826	.157	.687	.313
3	OP3	240	-.982	.157	.861	.313
ت						فقرات الثقة
1	TR1	240	-.593	.157	.116	.313
2	TR2	240	-.688	.157	.160	.313
3	TR3	240	-.801	.157	.203	.313
ت						فقرات التعاطف
1	CO1	240	-.405	.157	-.297	.313
2	CO2	240	-.587	.157	.379	.313
3	CO3	240	-.164	.157	-.648	.313
ت						فقرات التسامح
1	FO1	240	-.551	.157	-.120	.313
2	FO2	240	-.368	.157	-.235	.313
3	FO3	240	-.912	.157	.827	.313
ت						فقرات النزاهة
1	INT1	240	-1.079	.157	1.090	.313
2	INT2	240	-.892	.157	.984	.313
3	INT3	240	-.994	.157	1.210	.313

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

٢. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (٧) إلى أن قيم معاملات التفلطح والإلتواء (Skewness, Kurtosis) جميعها وقعت ضمن الحدود المسموح بها بين (± 1.96) ، مما يعني أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

جدول (٧) التوزيع الطبيعي لفقرات الاستدامة الاستراتيجية

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

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

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي

١. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل:

النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (الاستقامة التنظيمية) وذلك بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية ذات الصلة والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية)، إذ تبين أن الاستجابة كانت مقبولة نوعاً ما وبدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٦٣٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٩٧) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، ونسبة مئوية بلغت (٠.٧٢٦)،

٢. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المعتمد:

النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (الاستدامة الاستراتيجية) وذلك بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية ذات الصلة والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية)، إذ تبين أن الاستجابة كانت مقبولة

نوعاً ما وبدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٢٥٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٨٥١) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، ونسبة مئوية بلغت (٠.٦٥١) أي أن الاستجابة لم تكن بالمستوى المطلوب وذلك لعدم ارتفاع مؤشر الوسط الحسابي، وبالتالي ينبغي على إدارة المؤسسة العمل على لتحقيق مستويات مرتفعة لمضمون أبعاد الإستدامة.

رابعاً: اختبار أداة الدراسة (تقييم نموذج القياس)

١. الصدق الظاهري:

تم عرض مقياس البحث على مجموعة الأساتذة الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال إدارة الأعمال كما في الملحق (١)، وجرى إعادة صياغة بعض فقرات المقياس على ضوء ملاحظات السادة الخبراء لتصبح أكثر دقة ووضوح لعينة البحث.

٢. معايير تقييم نموذج القياس

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

جدول (٨) معايير تقييم نموذج القياس

المعايير والحدود المقبولة	أوجه القياس
الثبات المركب $\leq \text{Composite Reliability}$ ٠.٦٠	ثبات الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability
كرونباخ الفا $\leq \text{Cronbach's Alpha}$ ٠.٧٠	ثبات المؤشر Indicator Reliability
التشيع الخارجي $\leq \text{Outer Loading}$ *٠.٧٠	الصدق التقاربي Convergent Validity
متوسط التباين المستخلص $\leq \text{(AVE)}$ ٠.٥٠	

❖ وفقاً لـ (Hair et al., 2017) فإنه يتم: (١) الإبقاء على الفقرة إذا كان التشيع اعلى من ٠.٧ (٢) حذف الفقرة إذا كان التشيع اقل من ٠.٤ (٣) إذا كان التشيع بين ٠.٧ و ٠.٤ فإنه يتم اختبار تأثير حذف الفقرة على رفع بقية معايير نموذج القياس وفي ضوء ذلك يتم الإبقاء او حذف الفقرة.

٣. تقييم 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 (٩) ادناه.

جدول (٩) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستقامة التنظيمية

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

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

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

٤. تقييم نموذج القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

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

جدول (١٠) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

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

		0.864	ENO4	
--	--	-------	------	--

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

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

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة (تقييم النموذج الهيكلي)

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

١. معايير تقييم النموذج الهيكلي

وفق نموذج أسلوب نمذجة المربعات الصغرى، تتضمن معايير تقييم النموذج الهيكلي أربعة معايير موضحة في الجدول (١٠):

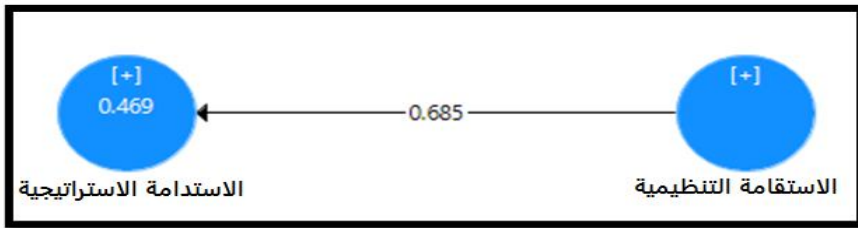
جدول (١٠) معايير تقييم النموذج الهيكلي

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي VIF	$VIF > 5$ عامل تضخم التباين
معنوية معاملات المسار	قيمة $P > 0.05$ ، قيمة $t < 1.96$
معامل التحديد R^2	٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	٠.٠٢، ٠.١٥، ٠.٣٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

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

٢. اختبار الفرضية الرئيسة

تنص الفرضية الرئيسة الاولى على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستقامة التنظيمية في الاستدامة الاستراتيجية، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء النموذج الهيكلي في الشكل (١)، كما يستعرض الجدول (١١) نتائج تقييم النموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (١) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية

ملاحظة: الرقم في السهم يُمثل معامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تُمثل معامل التحديد، والرمز $[+]$ يشير إلى إخفاء الفقرات التابعة المتغير بسبب إنتفاء الحاجة لها في تقييم النموذج الهيكلي. المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

SmartPLS v.3.3.2 **جدول (١١) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية**

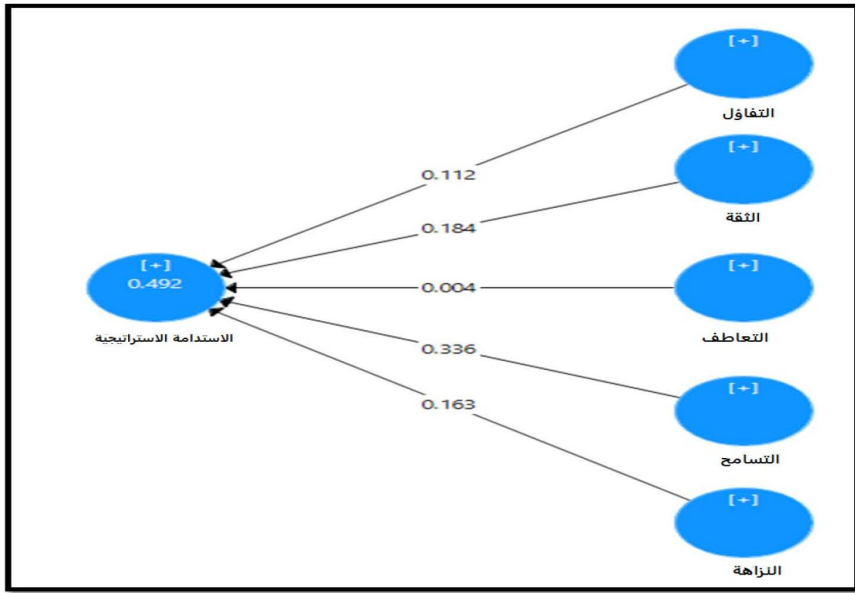
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1	OV → SS	1	0.685	6.543	0.000	تقبل	0.884	0.469	0.467

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

يستعرض الجدول (١١) نتائج تقييم أنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (٠.٦٨٥) 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، وبالتالي قبول هذه الفرضية. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل R^2 قد بلغت (٤٦٧٪) وهذا يشير الى ان متغير (الاستقامة التنظيمية) استطاع ان يفسر متغير (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة ٤٦.٧٪ وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

٣. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

قام الباحث ببناء أنموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (٢) ويستعرض نتائجه الجدول (١٢) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5).



شكل (٢) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تمثل
معامل التحديد، والرمز [+] يشير إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انقضاء الحاجة لها
في تقييم النموذج الهيكلي.

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

جدول (١٢) نتائج تقييم نموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS

يعرض الجدول (١٢) نتائج تقييم النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
الثالثة والتي توصلت إلى أن بعض معاملات المسار للفرضيات (H1-2, H1-4) معنوية، ما
عدا (H1-1, H1-3, H1-5)، غير معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة 1.96 (t)

وان لا تتجاوز قيمة 0.05 (P) وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة للفرضيات (H1-2, H1-4)، وبالتالي قبول هذه الفرضيات، وترفض الفرضيات (H1-1, H1-3, H1-5)، لعدم تحقق الحدود المطلوبة. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل R2 قد بلغت (٠.٤٨١)٪ وهذا يشير الى ان أبعاد متغير (الاستقامة التنظيمية) استطاع ان تفسر متغير (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة ٤٨.١٪ وبقيّة النسبة هي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

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

الاستنتاجات

١. الاستقامة التنظيمية لها تأثير موجب معنوي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية وهي مطابقة لنتائج الدراسات السابقة، مما يدل على أن المؤسسة قيد البحث ومن خلال الاستقامة تعمل على الاهتمام بالتوجه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي فيها.
٢. أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية لها أثر موجب ومعنوي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، وهذا يدل بأن لعلاقة بين القائد والموظف منسجمة وعلى درجة عالية من المصادقية.
٣. وتؤكد النتائج بأن التسامح التنظيمي كان له أثر إيجابي ومعنوي لتعزيز الاستدامة الاستراتيجية، 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.
٤. إن التفاؤل التنظيمي والتعاطف التنظيمي والنزاهة التنظيمية ليس لها أثر إيجابي لتعزيز الاستدامة الاستراتيجية، وذلك قد يكون بسبب التغيير المستمر للمدراء في المؤسسة قيد البحث وكل مدير يأتي بنهج وسياسة جديدة تختلف عن سابقتها،

وقد تتعارض معظمها مع نهج أو سياسية بعض الموظفين أو أغلبهم، الأمر الذي سينعكس بصورة سلبية على أداء المؤسسة.

ثالثاً: التوصيات

١. نوصي الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي بضرورة تفعيل منظومة البحث العلمي في موضوع الاستقامة التنظيمية وتبني فلسفتها المتمثلة بعناصرها (التفأول التنظيمي، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، التسامح التنظيمي، النزاهة التنظيمية) لما لهذه العناصر الدور المهم للوصول إلى الاستدامة الاستراتيجية.

٢. 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.

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

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

قائمة المصادر

- 1- Hueske, A. K., & Pontoppidan, C. A. (2020). GEROCO: A model for integrating sustainability in management education at HEIs. In Leadership Strategies for Promoting Social Responsibility in Higher Education. Emerald Publishing Limited.
- 2- UYSAL, H. T. (2021). THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL VIRTUOUSNESS ON WORK PRODUCTIVITY. Journal of Research in Business, 6(1), 26-53.

- 3- Hur, W. M., Shin, Y., Rhee, S. Y., & Kim, H. (2017). Organizational virtuousness perceptions and task crafting: The mediating roles of organizational identification and work engagement. *Career Development International*.
- 4- Boros, A., & Fogarassy, C. (2019). Relationship between corporate sustainability and compliance with state-owned enterprises in Central-Europe: A case study from Hungary. *Sustainability*, 11(20), 5653.
- 5- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790.
- 6- Nunally, J. (1978): *Psychometric theory*: New York, McGraw-Hill book Company
- 7- Mahmood, Z. K., & Adel-Al-Jader, S. (2021). Organizational Virtuousness and their Impact in Organizational Immune System: Analytical Research. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 11(3), 771-784.
- 8- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2019). The role of prosocial motives and social exchange in mediating the relationship between organizational virtuousness' perceptions and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- 9- Nurrohman, M., Kustiawan, U., Lestari, U. D., Andiyana, E., & Hatta, H. (2022). The Effect of Job Insecurity, Organizational Virtuousness to Subjective Well-being, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Job Performance. *ijd-demos*, 4(1).
- 10- Majeed, N., Chandni, K., Jamshed, S., & Moosa, K. (2020). Authentic Leadership in Determining Employee's Organizational Commitment: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Organizational Virtuousness. *AJSS*, 4(4), 815-834.
- 11- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228.
- 12- Obaid, H. J. (2021). Strategic Architecture and its Role in Promoting Organizational Sustainability: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers at Ministry of Interior. *Psychology and Education Journal*, 58(4), 1515-1529.
- 13- Ayman, U., Kaya, A. K., & Kuruç, Ü. K. (2020). The Impact of Digital Communication and PR Models on the Sustainability of Higher Education during Crises. *Sustainability*, 12(20), 8295.
- 14- Emamisaleh, K., & Taimouri, A. (2021). Sustainable supply chain management drivers and outcomes: an emphasis on strategic sustainability orientation in the food industries. *Independent Journal of Management & Production*, 12(1), 282-309.
- 15- Zhang, S., & Chan, E. S. (2020). A modernism-based interpretation of sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 223-237.
- 16- Chebeň, J., Lančarič, D., Munk, M., & Obdržálek, P. (2020). Determinants of Economic Sustainability in Higher Education Institutions. *Amfiteatru Econ*, 22, 462-479.

- 17-Fatourehchi, D., & Zarghami, E. (2020). Social sustainability assessment framework for managing sustainable construction in residential buildings. *Journal of building engineering*.
- 18-Wolff, L. A., & Ehrström, P. (2020). Social sustainability and transformation in higher educational settings: a utopia or possibility?. *Sustainability*, 12(10), 4176.
- 19-Tran, T., Deng, H., & Ong, C. E. (2018, November). Critical Factors for the Adoption of Social Sustainability Practices in Vietnamese Handicraft Organizations. In 2018 IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services (IC3e) (pp. 122-127). IEEE.
- 20-Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Danso, A., Konadu, R., & Owusu-Agyei, S. (2019). Environmental sustainability orientation and performance of family and nonfamily firms. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1250-1259.
- 21-Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R. (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885-895.
- 22-Hamid, S., Ijab, M. T., Sulaiman, H., Anwar, R. M., & Norman, A. A. (2017). Social media for environmental sustainability awareness in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
- 23-Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- 24-Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*.
- 25-Kaviyani, N., Ahmadi, S. (2019). To Investigate the Relation between Organizational Virtuousness and Organizational Commitment with Mediatory Role of Ethical Leadership.
- 26-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>.
- 27-Nafei, W.A. (2021). The Role of Spiritual Leadership on Organizational Virtuousness A Study on Menoufia University Hospitals in Egypt.
- 28-Frost, S. (2021). *Optimism at Work: Measuring and Validating Scales to Measure Workplace Optimism* (Doctoral dissertation, Antioch University).
- 29-Dafar, A. S., & Raheemah, S. H. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT*.
- 30-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.
- 31-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.

- 32-AL-ABEDI, A. R. C., KHDAIR, W. A., KHUDAIR, B., & AL-HADRAWI, A. A. (2021). Intellectual Humility and Organizational Forgiveness of University Leaders: A Case of Iraq. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol, 27(3), 2771.
- 33-Tata, J., & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management*
- 34-Cherepovitsyn, A., Tsvetkova, A., & Komendantova, N. (2020). Approaches to Assessing the Strategic Sustainability of High-Risk Offshore Oil and Gas Projects. *Journal of Marine Science and Engineering*, 8(12), 995
- 35-Emamisaleh, K., & Rahmani, K. (2017). Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1345296.
- 36-Kuznetsova, M. O. (2020). Strategic Sustainability Of Industrial Companies: D Pproaches To Understanding And Risk Analysis. Strategic decisions and risk management.
- 37-Burmeister, A., & Eriksson, M. (2019). Exploring Sustainability Strategy Implementation in SMEs: A case study if Internal Communication Processes in Sweden.
- 38-Grünewald, F. (2021). Strategically rethinking sustainability in times of crisis (Doctoral dissertation).
- 39-da Rocha Vencato, C. H., Gomes, C. M., Scherer, F. L., Kneipp, J. M., & Bichueti, R. S. (2014). Strategic sustainability management and export performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- 40-Kaniz, T. (2017). Sustainability Strategy in MNCs context-construction and legitimation-A Discourse analysis (Poststructuralist and CDA approach).
- 41-Hallstedt, S. I., Thompson, A. W., & Lindahl, P. (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of Cleaner Production*, 51, 277-288
- 42-Rezaee, Z. & Rezaee, N. (2021). Business sustainability: investor, board, and management perspective. New York, New York (222 East 46th Street, New York, NY 10017: Business Expert Press.
- 43-Sarmawa, I. W. G., Widyani, A. A. D., Sugianingrat, I. A. P. W., & Martini, I. A. O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1818368.
- 44-Kurnia, C., & Widigdo, A. M. N. (2021). Effect of Work-Life Balance, Job Demand, Job Insecurity on Employee Performance at PT Jaya Lautan Global with Employee Well-Being as a Mediation Variable. *European Journal of Business and Management Research*, 6(5), 147-152.