



القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة الاستراتيجية

م.م. عدنان رحيم حمود
جامعة الكوفة - ديوان الجامعة

adnanr.hamad@uokufa.edu.iq

م.م. محمد حسن صاحب الظاهر
جامعة الكوفة - ديوان الجامعة

mohammedhs.sahib@uokufa.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة الاستراتيجية. وركز الباحثان مشكلة الدراسة بطرح التساؤل الاتي هل ان للقيادة الحكيمة تأثير في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية؟

تتعاظم أهمية الدراسة من خلال تسليطها الضوء على متغيرات ذات أهمية بالغة في مطلع القرن الحادي والعشرين والذي باتت الاستدامة الاستراتيجية تأخذ حيزاً كبيراً وفي كافة جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، فضلاً عن التوجهات الإدارية الرامية الى إيجاد قيادة متخصصة تواكب ذلك التطوع. اذ تعد دراسة تلك المتغيرات القيادة الحكيمة والاستدامة الاستراتيجية وعلى الرغم من كونها محل اهتمام الكثير من الباحثين بحاجة الى المزيد من التركيز من قبل الباحثين والمهتمين في هذا الشأن. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات والتي تضمنت 26 سؤال توزعت بين 15 سؤال خاص بالقيادة الحكيمة، 11 سؤال أختص بالاستدامة الاستراتيجية.

أستهدفه الدراسة مديرية بيئة في محافظة النجف الاشراف احدى تشكيلات وزارة الصحة مجتمعاً للدراسة وكانت العينة فيها قد بلغت (75) فرداً بأسلوب العينة العمدية مهندس ومعاون مهندس بنسبة استجابة حققت (92%)، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS و PLS SMART وخرجت الدراسة بعدة استنتاجات كان أهمها هو وجود علاقة تأثير مباشر موجب ومعنوي بين القيادة الحكيمة والاستدامة الاستراتيجية. ويعتقد الباحثان ان متغيرات الدراسة بحاجة الى المزيد من الأبحاث لردم الفجوة المعرفية وتعزيزاً للاستدامة الاستراتيجية.

المصطلحات الرئيسة: القيادة الحكيمة، الاستدامة الاستراتيجية.

Visionary leadership and its impact on strategic sustainability

Abstract

The study aims to identify the nature of the relationship between wise leadership and its impact on strategic sustainability. The researchers focused on the problem of the study by asking the following question: Does wise leadership have an impact on enhancing strategic sustainability?

The importance of the study grows by highlighting variables of great importance at the beginning of the twenty-first century, in which strategic sustainability has taken a large space in all aspects of social, economic and environmental life, as well as administrative trends aimed at finding a specialized leadership that goes along with that aspiration. The study of these variables - wise leadership and strategic sustainability - and despite being of interest to many researchers needs more focus by researchers and those interested in this regard. To achieve the goal of the study, the researcher relied on the questionnaire as the main study tool for data collection, which included 24 questions distributed



between 12 questions related to wise leadership, 12 questions related to strategic sustainability. The study was targeted by the Directorate of Environment in the Najaf Governorate, one of the formations of the Ministry of Health combined for the study, and the sample in it amounted to (68) individuals by the method of intentional sampling - engineer and assistant engineer - with a response rate of (89%), and it was analyzed by the SPSS statistician program. The study came out with several conclusions, the most important of which was the existence of a direct, positive and moral impact relationship between wise leadership and strategic sustainability. The researchers believe that the study variables need more research to bridge the knowledge gap and enhance strategic sustainability.

Strategic Planning, university Governance

المقدمة

ان القرن الحادي والعشرين شكل منعطفا حرجاً لمنظمات الاعمال حتم عليها إعادة صياغة الرؤى الخاصة بها لكي تكون مخرجاتها تتسجم مع تطلعات البيئة التي تحيط بها، إذ تشير العديد من الأبحاث والمهتمين في هذا الشأن الى ضرورة إعادة النظر الجاد بتطلعات أصحاب المصالح الذين أضحووا يشكلون ضغط كبير على منظمات الاعمال ولديهم مطالب عدل على أبرزها هو المسؤولية الاجتماعية إذا ما اضيف اليها الاستدامة البيئية، من هذا المنطلق جاء عنوان الدراسة "القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة الاستراتيجية" لكشف الستار عن أهمية الاستدامة وضرورة البحث عن الطرق الكفيلة المعززة لمبادئها، وبعد اطلاعنا على الادبيات ذات العلاقة تم اختيار القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة الاستراتيجية، لما لها من أهمية متعظمة في تحقق متطلبات التنمية المستدامة.

قام الباحثان بتطبيق الجانب العملي من الدراسة في مديرية بيئة محافظة النجف الاشرف احدي تشكيلات وزارة الصحة العراقية، كونها تشكل المنظمة التي تعنا بصورة مباشرة بموضوع الدراسة. في ضوء ما تقدم، استعرض الباحث الدراسة الحالية، من خلال أربع مباحث، تناول في مبحثها الأول منهجية الدراسة، وتضمن مبحثها الثاني على الإطار النظري للدراسة وفيما أشتمل المبحث الثالث بالجانب العملي، واختتمت الدراسة في مبحثها الرابع في عرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني اليوم معظم منظمات الاعمال من ضبابية التوجه الاداري وعدم الوضوح والازدواجية في الآراء لعدم وجود رؤية واضحة تحقق الاستدامة الاستراتيجية، فيجب على المنظمات العمل بشكل فعال واستراتيجي لأجل الحصول على منظور شامل للاستدامة، وبات من الضروري أن تحدد الأعمال التجارية وتتفق على ما تعنيه الاستدامة بالنسبة لها، بدلاً من التركيز فقط على عوامل الاستدامة، بما في ذلك الاستدامة البيئية والاجتماعية التي تُستخدم بتوجيه العمليات الابتكارية على وجه الخصوص لأننا نعلم أن الاستدامة الاستراتيجية تسعى جاهدة للحصول على وضع استراتيجي مستدام فريد من خلال نهج المرحلة الاستراتيجية. ولضمان تحقيق تطوير تنظيمي بشكل مستدام يتطلب من القيادة تقديم رؤية ملهمة تحقق الاهداف التنظيمية. بالإضافة الى استبدال القيادة الإدارية بقيادة ذات رؤية، يمكنها صياغة رؤية داخلية



لجذب انتباه معظم أصحاب المصالح وإثارة حماس المرؤوسين في بناء رؤية مشتركة للمنظمة (Chen & Yuan 2021:3) .

فتأتي القيادة الحكيمة صاحبة الرؤى لتمتلك زمام المبادرة لتحقيق الاستدامة كونها قيادة تعمل على وضع رؤية بعيدة الامد تحقق التطوير المستدام للمنظمات (Hallstedt et al., 2013:278).

نتيجة لذلك سعت الدراسة الحالية إلى الاجابة على السؤال الرئيسي التالي هل للقيادة الحكيمة تأثير في الاستدامة الاستراتيجية؟ ونبتق عنه التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تبني القيادة الحكيمة في المنظمة المبحوثة؟
2. ما مستوى تحقيق الاستدامة الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الحكيمة والاستدامة الاستراتيجية في مديرية بيئة محافظة النجف؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال البحث في متغيرات بالغة الاهمية حسب اعتقاد الباحثين من خلال الاطلاع الوافي للأدبيات ذات العلاقة، فضلاً التأكيد على تطبيق القيادة الحكيمة والتي في حال تكامل ابعادها ستعكس بطريقة ايجابية على المنظمة المبحوثة. كما تتعاطم اهمية الدراسة بسبب قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع -على حد علمنا- لذا فان النتائج المتأمل الوصول اليها ستعزز بطريقة او بأخرى من اعطاء مساحة وافية للدراسات المستقبلية للتحري أكثر في هذا المجال. من جانباً اخر تم توظيف مقاييس عالمية تم استخدامها في بيانات مختلفة، وجاءت الدراسة الحالية لاختبارها في احدى المنظمات العراقية.

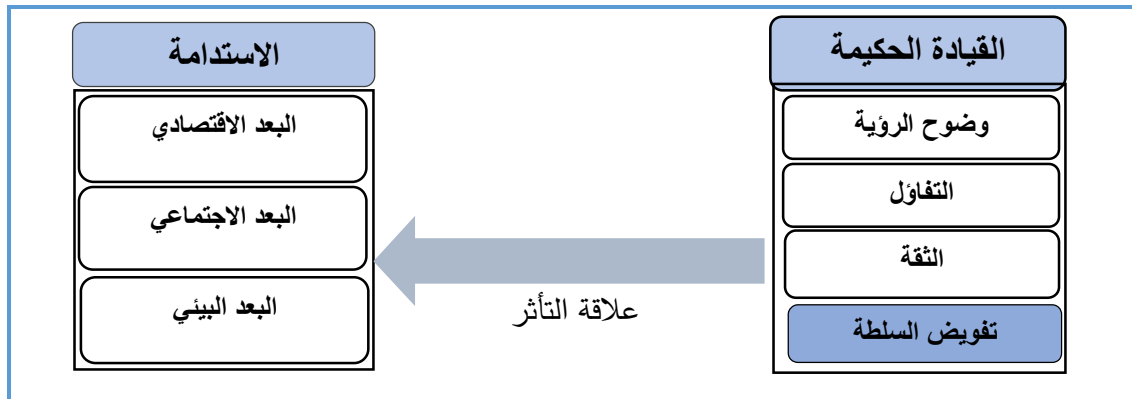
ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق النقاط الاتية:

1. التعرف على مستوى القيادة الحكيمة في الدائرة المبحوثة.
2. تحديد مستوى الاستدامة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
3. التعرف على مدى تأثير القيادة الحكيمة في الاستدامة الاستراتيجية.

رابعا: المخطط الفرضي للدراسة

تمت صياغة المخطط الافتراضي للدراسة الحالية بطريقة تعبر عن العلاقات المتبادلة والتأثيرات بين متغيراتها، حيث تمثل القيادة الحكيمة المتغير المستقل بأبعاده (وضوح الرؤية، التفاؤل، الثقة، تفويض السلطة) بالاعتماد على مقياس (Muktar et al., 2020: 89) اذ تم اعتماده كونه المقياس الاحدث للقيادة الحكيمة، فضلاً عن ملائمة لميدان الدراسة. وعلى صعيداً متصل اعتمد للاستدامة الاستراتيجية مقياس كلا من الباحثين (Fisher et al., 2020: 13 ; Arora et al., 2020: 411) والالذان اتفقا على ثلاثة ابعاد للاستدامة (البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي) ويتضمن الشكل (1) المخطط الفرضي الخاص بالدراسة الحالية.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثان

خامسا: فرضيات الدراسة

- لتحقيق الجانب التطبيقي من الدراسة والتمكن من الوصول الى الأهداف المنشودة وتحديد أجوبة منطقية لتساؤلاتها، يضع الباحثان فرضية رئيسة توضح طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة هي:
- بوجود علاقة تأثير معنوية ايجابية للقيادة الحكيمة في الاستدامة الاستراتيجية، وتتفرع منها ما يأتي:
1. تؤثر وضوح الرؤية طرديا وذات دلالة إحصائية موجبة بمتغير الاستدامة الاستراتيجية.
 2. يؤثر بعد التفاعل إيجابية بالمتغير التابع الاستدامة الاستراتيجية.
 3. تؤثر الثقة في الاستدامة الاستراتيجية طرديا بدلالة إحصائية موجبة.
 4. تأثير تفويض السلطة إيجابي بدلالة معنوية موجبة بمتغير الاستدامة الاستراتيجية.

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

مثلت مديرية بيئة النجف إحدى تشكيلات وزارة الصحة في محافظة النجف الاشراف ميدانا للبحث وتكون المجتمع من (75) موظفا يحملون عنوان وظيفي (مهندس، معاون مهندس). اذ اعتمد البحث استمارة الاستبيان الالكترونية للحصول على المعلومات المطلوبة، تضمنت متغيرات البحث القيادة الحكيمة بأبعادها (وضوح الرؤية، التفاعل، الثقة، تفويض السلطة) بواقع (15) فقرة، ومتغير الاستدامة الاستراتيجية (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي) بواقع (11) فقرات. وزع الباحثان 75 استبانة الصالحة منها للتحليل الاحصائي بلغت 65 وقد بلغ معدل الاستجابة أكثر من (92%)، الفئة الأكبر من الذكور (85.3%) فيما كانت نسبة الاناث (14.7%)، وكانت نسبة حملة عنوان وظيفي مهندس هي (44.2%) وعلى العكس منها من حملة عنوان معاون مهندس بنسبة (20%) من اجمالي العينة المستهدفة.



المبحث الثاني الجانب النظري للدراسة

أولاً: القيادة الحكيمة

1: مفهوم القيادة الحكيمة

ان الالفية الثالثة شكلت بداية التوجه الاداري في البحث عن الحكمة في القيادة واعتبارها مفتاح ومورد مهم في التعامل مع الديناميكية المتغيرة لبيئة الاعمال (pavco & Guzman, 2014: 123). حيث بدء اهتمام كبير من قبل الباحثين في ثمانينات القرن المنصرم بدراسة مجموعة من سلوكيات القيادة والبحث عن الحكمة فيها (kocyigit, 2020: 10)، ويعتبر Boll Hoajbery اول من ربط مصطلح القيادة بمصطلح الحكمة (masereno et al., 2019: 548). إذ تشير الأبحاث والدراسات ذات الصلة الى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة والحكمة وذلك من خلال النتائج المتأتية عبر الكفاءة في التنظيم الإداري وتحقيق الأهداف (Ozerogly & kocyigit, 2020: 9).

ان موضع القيادة الحكيمة اخذ حيز في المناقشات العلمية في الادب الاداري بخصوص التسمية المناسبة لها فاتفق كلا من Gerjuay & Bennis & Business & Keitel على تسميتها بالقيادة الرؤيوية، وعدها اخرون على انها شكل من اشكال القيادة التحويلية (Cinar & Kaban, 2012:10). وناقش كل من (westey & minzevy, 1989: 8) عن موضع تسميتها بالقيادة الحكيمة كونها قيادة الهامية او ذو بصيرة. وخصم ذلك الجدل باعتماد تسميتها بالقيادة الحكيمة بالاستناد الى قاموس اللغة المعتمد من جامعة (Shrewd Oxford Dictionary of English) كون الحكمة صفة تدل على الامتلاك Sagacity وإظهار الحرص في التنفيذ والتميز العقلي والحكمة في اتخاذ القرارات الصالحة فضلاً عن قدرة في الالهام بارزة (sarwono et al., 2020: 129).

ان القيادة الحكيمة تعد من المهارات الشخصية التي يتحلى بها القائد دون اخر، وتتمثل بقوة تأثيره في الآخرين من خلال مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي يمتلكونها لتحقيق هدف او مجموعة من الأهداف (Ozerogly & kocyigit, 2020: 4). واعتبرها بعض المهتمون في هذا المجال بقوة الاقناع التي يمتلكها القائد تجاه الآخرين، ولأجل الوقوف على الحقائق المتعلقة بقوة التأثير لبعض الافراد على الآخرين وجد الباحثين مجموعة من الأنماط القيادية (القيادة السلطوية، القيادة التسييبية، القيادة الكاريزمية، القيادة التحويلية.... الخ).

عرفها Colton بأنها القيادة التي تحدد الأهداف والغايات للفرد وتحفز العمل الجماعي الذي نسعى الى تحقيقه من خلال تجاهل ما نحن عليه (kocyigit, 2020: 4). ويرى (Taylor et al., 2014: 568) ان القيادة الحكيمة هي القدرة على الابداع وصياغة الرؤى بطرق غير معقدة وتوضيح المعنى لعمل المنظمة. واطر (James & Taylor, 2010: 178) بانها قدرة القائد على مزج الرؤية بمهاراته الشخصية وإمكانية تنفيذها بصورة واقعية. ويتفق آخرون على انها مجموعة من القدرات والمهارات التي يطورها القائد من اجل تحفيز الرؤوسين بطريقة مؤثرة من اجل تحقيق الأهداف المبتكرة للمنظمة (Molina, 2018: 119).



ومن جانبه يؤكد (pavco & Guzman, 2014: 549) ان القيادة الحكيمة تمكن القائد على تخيل المستقبل المرغوب به والقدرة على مزج ذلك التخيل مع الرؤية الخاصة به، وصياغتها استراتيجيا بدء من الرؤية وانتهاء بالأهداف الاستراتيجية مروراً بتمكين المرؤوسين واقناعهم بالتنفيذ. يرى Taylor ان القيادة الحكيمة تتمثل في اشخاص لديهم رؤية ثابتة يعملون على مزجها مع زملائهم في العمل (cinar & Kaban, 2012: 58). فيما اعتبرها (westey & minzevy, 1989: 18) قيادة ديناميكية ثنائية الاتجاه تركز على الرؤية الاستراتيجية. واكد (masereno et al., 2019: 501) ان القائد الحكيم هو من يرسم الصور المستقبلية برؤيته الخاصة.

في ظل ما تقدم يعرف الباحثين القيادة الحكيمة بأنها مجموعة المواهب والمهارات التي أنشأها القائد لإلهام المرؤوسين بطريقة فعالة تعتمد على الانفتاح والتغيير من أجل إحداث الابتكار داخل المنظمة.

2: أهمية القيادة الحكيمة

تعتبر القيادة الحكيمة القلب النابض لأي مؤسسة لأمتلاكها قدرة التحمل والالهام العالي في الإدارة المستقبلية، اذ شبهة اهميتها (westey & minzevy, 1989: 18) كالمحفز الذي يأتي على هيئة ابرة يتم حقنها تحت الجلد تحمل في ثناياها مادة فاعلة متمثلة ب (الرؤية) في المرضى (المرؤوسين) للتأثير الإيجابي بهم. كما وتجدر الإشارة الى ان القيادة الحكيمة ممكن ان تتوفر في أي منظمة دينية او سياسية اقتصادية او اجتماعية ويقتصر دور القائد الحكيم بالتركيز على إدارة مستدامه كونهم ملهمين بالدرجة الأساس (cinar & Kaban, 2012: 6).

وتأتي أهمية فكرة القيادة الحكيمة بتمكنها من ربط صور المستقبل مع الواقع الحالي ونقل ذلك التصور بطرق فعالة الى المجموعة من اجل خلق مستقبل جديد (masereno et al., 2019: 503)، كما وتكمن فعالية القائد الحكيم بامتلاكه رؤية خاصة به ويعمل على نقل تلك الرسالة الى المجموعة بتحفيز عال (Molina, 2018: 118). اما (Dhammika, 2016: 1) فمثلاً بالقلب النابض بالحياة في أي منظمة، أذ يمكن العثور على قادة حالمين في كل جانب من جوانب المجتمع سواء كانت في الاعمال التجارية او الحكومية وحتى في القطاعات الأخرى (James & Taylor, 2010: 179)، لكن القيادة الحكيمة تختلف عن الأنماط القيادية الأخرى كونها قيادة ملهمة وتتمكن من إيصال ذلك الإلهام (الرؤية) الى المرؤوسين وتحريك المنظمة بالاتجاه الصحيح.

اتفق (James & Taylor, 2010: 168) (Dhammika, 2016: 4) على تحديد ثلاثة اسباب تزيد من أهمية للقيادة الحكيمة: (1) خلق مرونة عالية في البيئة التنظيمية. (2) ممارسة الاستقلالية من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية غير الرسمية والحرية في التنفيذ (3) الانفتاح على التغيير والاعتماد على الأفكار المستتيرة.

3: أبعاد القيادة الحكيمة

ان القائد الحكيم لديه نظرة ثابتة لاحتياجات التابعين ويعمل على صياغة رؤية تتبثق من واقعهم ويأتي ذلك الالهام من خلال التركيز على الابعاد الملائمة لنشاط المنظمة إذ يرى Durbin ان الثقة المفرطة للمرؤوسين تجعلهم أكثر حرصاً على تنفيذ الاعمال المناطة بهم (Dhammika, 2016: 2).



تناولت الادبيات عدة اراء في تحديد ابعاد القيادة الحكيمة فمنهم من حدد أربع ابعاد هي حساسية البيئة، مرونة التغيير، الرؤية والتغيير، والتحفيز الجماعي (kocyigit, 2020: 5). ويرى آخرون ان ابعاد القيادة الحكيمة هي (الإلهام، الانفتاح على التغييرات، سرعة الحركة، وتصور المستقبل) (Ozerogly & kocyigit, 2020: 16). ومنهم من حدد (الرؤية الحاملة، اقناع الآخرين، فاعلية التنفيذ) ابعاداً للقيادة الحكيمة (masereno et al., 2019: 517). ويتفق الباحثين مع الابعاد التي اعتمدت من قبل (Muktar et al., 2020: 89) كونها الاحداث فضلا عن وملاءمتها لمجتمع الدراسة وتلك الابعادي هي:

• وضوح الرؤية

يقصد بوضوح الرؤية هي إمكانية القائد من مزج خيال مع الواقع وفن توصيل الرؤية بشكل فعال الى المرؤوسين (kocyigit, 2020: 2)، أذ ان وضوح الرؤية يخلق التزام جماعي للمجموعة وتشجيع التفكير الجماعي بين جميع المستويات الإدارية مما يولد ابتكارات جديدة. ويشير الباحثين والمهتمين في هذا المجال ان تطوير الأفكار وتوليد الإحساس العالي باستشعار الرؤية يمكن القادة من نقلها بسهولة (Taylor et al., 2014: 596). ومن جانب آخر يعد مقدار تفاعل الافراد دليلاً مقياس على وضوح الرؤية (Herdayati et al., 2020: 89). في ضوء ما تقدم يعرف الباحثين بعد وضوح الرؤية على انها إمكانية القائد الحكيم على إيصال رؤياه الى المرؤوسين بشكل سهل ومبسط.

• التفاؤل

ويقصد به تمتع القائد الحكيم بقدر عال من الإيجابية والسعي لنقل تلك الطاقة الى ارض الواقع من خلال مساعدة الآخرين واقناعهم بأفكاره المستتيرة (kocyigit, 2020: 12)، ويتطلب ذلك تغير سلوك الافراد من خلال التأثير بهم وجعلهم قاندين للتغيير بدلا من مقاومة التغيير (Taylor et al., 2014: 567). ان التفاؤل هو الطاقة الخفية التي تعزز من ايمان القائد الحكيم بالخطوات التي يسير عليها وترتبط بتوحيد الأفكار وتوصيلها بالشكل الملائم لك مستوى أداري في المنظمة (Molina, 2018: 115). بناءً على ما تم عرضه يعرف الباحثين التفاؤل بأنه قدرة القائد الحكيم على الانتقال من الفكرة الى التطبيق من خلال الدافع الإيجابي الذي يكمنونه في داخلهم.

• الثقة

ان القائد الحكيم لديهم ثقة كبيرة بما يقوم به وذلك ينبع من نظرتهم الثاقبة والتصور الكامل عن المستقبل ممتزجا بالتفاؤل والايمان المطلق بتحقيق النتائج (kocyigit, 2020: 15) أي انهم متفائلون بالموارد المتاحة للمنظمة رغم قلتها او عدم تنوعها والتنفيذ السليم هو ما يطمحون اليه دائما ويعملون على تحقيقه (Taylor et al., 2014: 568). ان الثقة تشكل عنصر رئيسي لنجاح القيادة الحكيمة ويعرفه الباحثين على انه قابلية القيادة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تحقيق التوافق بين الموارد المتاحة مع الخطط المرسومة في الرؤية لضمان التنفيذ الملائم.



• تفويض السلطة

ان تفويض السلطة هو تخويل بعض او جزء من الصلاحيات للآخرين وبالوقت ذاته تحفيزهم لتحقيق الاعمال المناطة بهم. وتعمل القيادة الحكيمة على تمكين التابعين من خلال منحهم قوة مصدرها السلطة الإدارية المخولة لهم مما ينمي فيهم روح الشجاعة في اتخاذ القرارات المناسبة وبالوقت المناسب (Muktar et al., 2020: 89). في ضوء ذلك يعرف الباحثين تفويض السلطة على انها تنازل القائد عن جزء من سلطته للآخرين مما يجعلهم شركاء حقيقيين في اتخاذ القرار.

ثانيا: الاستدامة الاستراتيجية

1: مفهوم الاستدامة الاستراتيجية

يرجع جذور الاستدامة الاستراتيجية الى عام 1987 عندما طرحت في حينها من قبل اللجنة العالمية للتنمية المستدامة (Varda, 2014: 34)، وذلك بسبب الدعوات المتزايدة مؤخرا والداعية للاهتمام بالتنمية بصورة عامة والاستدامة البيئية على وجه الخصوص بعد تصاعد نسبة الاحتباس الحراري، فضلا عن تسارع وتيرة التنافس العالمي المستند على تطلعات أصحاب المصالح التي ترى في الالتزام البيئي والمسؤولية الاجتماعية من الأمور المسلم بها (westey & minzevy, 1989: 73). اصبحت الاستدامة الاستراتيجية تعد من الضروريات الملحة في مطلع القرن الحادي والعشرين بعد تزايد حالات استخدام المبيدات في حقبة الستينات من القرن المنصرم، وتساقط الامطار الحامضية في 1970، وقطع أشجار الغابات بصورة مجحفة في حقبة الثمانينيات من القرن الماضي، ونفاذ طبقة الأوزون في عام 1990، وانتهاك حقوق العاملين في مطلع الألفية الثالثة شكلت منظور جديد في رسم الخطط الاستراتيجية لمنظمات لأعمال (Campbell et al., 2010:8).

من جانب اخر يؤكد كلاً من (Mortenson & westebeay, 2016: 214) و (Varda, 2014: 16) على ان اصحاب المصالح أضحوا يشكلون ضغط لا يمكن تجاهله على منظمات الاعمال، اذ بات العنصر المالي لا يكفي وحده للإيفاء بتطلعاتهم وأصبح البحث عن أمور غير مالية تكون مجدية أكثر في حال تبنيها مثل عدم استهلاك كميات كبيرة من الموارد الأساسية والبحث عن مشاريع تدوير النفايات والسعي لاستخدام الطاقة المتجددة على الرغم من ارتفاع كلفتها والتركيز على تقليل انبعاث ثاني أكسيد الكربون. ويؤكد (Fishev et at., 2020: 13) ان مزج البعد الاجتماعي والاقتصادية والبعد البيئي يمثل محور الاستدامة الاستراتيجية. فيما أضاف (Varda, 2014: 10) الى أهمية التوصل الى نقطة التوازن في تلك الابعاد.

عرفت المنظمة العالمية للتنمية المستدامة الاستراتيجية المستدامة بأنها "تلبية حاجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة من تلبية اجتياحاتهم المستقبلية الخاصة". ويراهم اخرون ان الاستدامة هي الاستخدام الأمثل لمجموعة من الأصول المتوفرة من اجل الحصول على سلع ونتائج بيئية واقتصادية ومجتمعية تؤكد بدورها رضا المستفيدين والمجتمع على حد سواء (Omar & Jaharadak, 2019: 714). وضمن نفس السياق يؤشر بعض الباحثين تعريف اخر للاستدامة الاستراتيجية اذ يرونها من المصطلحات



الإدارية التي تعمل على تناعم الابعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية من خلال البحث عن نقطة توازنها يتم من خلالها تمكين المنظمة من تحقيق أرباح مستدامة طويلة الأمد (Arora et al., 2020: 712). في ضوء ما تقدم يعرف الباحثين الاستراتيجية المستدامة على انها هدف استراتيجي ناتج من مزج البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي لضمان ملائمة المنظمة مع تطلعات أصحاب المصالح.

2: أهمية الاستدامة الاستراتيجية

ان أهمية الاستدامة الاستراتيجية تكمن في احترام أخلاقيات العمل والتركيز على البيئة التي تحيط بنا، اذ بدون احترام البيئة لا شيء ينجوا باعتبار الكل هو جزء منها (518: Rolston, 3003). ويؤكد (Arora et al., 2020: 711) على أهميتها الجسيمة كونها تشكل حلقة الوصل بين المنظمة وأصحاب المصالح والذي يتفاعلان معا لتقديم حلول مبتكر.

ان أهمية الاستدامة الاستراتيجية تأتي من خلال تركزها على ضمان العيش الكريم للكائنات الحية، ويجب على كافة منظمات الاعمال ان تسترشد بخارطة طريق تتوافق مع هذا التطلع (Lind green, 2013:5).

حدد (Fishev et at., 2020: 8) مجموعة نقاط تزيد من أهمية المنظمات التي تسعى لتحقيق الاستدامة الاستراتيجية (1) البحث مخرجات صديقة للبيئة. (2) التركيز على استخدام الطاقة المتجددة. (3) استعمال أمثل للموارد. (4) العمل على تدوير النفايات. (5) تقليل انبعاث غاز ثاني أوكسيد الكربون الى اقصى قدر ممكن. ويعتقد الباحثان ان القيمة الأساسية التي تمنحها الاستدامة للمنظمة هي إنشاء منظمات ذكية تركز على إصلاح المشاكل الخاصة والتكيف مع بيئتها بطريقة تضمن عدم انتهاك حقوق الآخرين.

3: ابعاد الاستدامة الاستراتيجية

اجمع الباحثين على تحديد ثلاث ابعاد للاستدامة الاستراتيجية هي البعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي (Arora et al., 2020: 411; Fishev et at., 2020: 13; Varda, 2014: 20) والباحثين مع تلك الابعاد هي:

• البعد الاجتماعي

ان زيادة اهتمام الادارة بالبعد الاجتماعي جاء نتيجة الضغوط التي يمارسها أصحاب المصالح، ولأجل زيادة القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال جعلها تهتم أكثر في جانب المسؤولية الاجتماعية لرعاياها أولا الاهتمام بالعاملين وأصحاب المصالح ثانيا لضمان أداء اجتماعي (Andc et al., 2012: 5). ان الاستدامة الاجتماعية تركز على الرفاهية الاجتماعية من خلال تبني برامج توعوية، والتركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بحقوق الانسان لتطوير قابليات الموهوبين (Bessie & none, 2010: 715). كما يؤكد ذلك البعد يركز على المسؤولية الاجتماعية بصورة اساسية (Fishev et at., 2020: 15). ويعرف الباحثين البعد الاجتماعي على انه فن التعامل الجيد مع كافة أصحاب المصالح وبناء علاقات جيدة مع العاملين.



• البعد الاقتصادي

عدّ (9: 2020: Fishev et at.) البعد الاقتصادي بأنه ضمان لتحقيق عوائد ربحية بالاعتماد على مسارات متعددة ولا يتم التركيز على العنصر المالي فقط. واكد (411: 2020: Arora et al.) على ان التوجهات الحديثة للإدارة تبحث عن عناصر غير مالية لتحقيق عوائد مرضية، ان البعد الاقتصادي يحقق أرباح عالية على المستوى بعيد الأمد من خلال تقليل الكلف الناتجة عن المشاكل الثانوية للمجتمع والبيئة. ان البعد الاقتصادي يركز على توليد أرباح، والسعي للنمو التنظيمي، وزيادة عدد العاملين في المنظمة، وتطوير الأسواق من خلال طرح منتجات مبتكرة (21: 2012: Geen et al.). ويعرف الباحثين البعد الاقتصادي على انه ضمان تحقيق العوائد بالتركيز على موارد غير مالية.

• البعد البيئي

الاهتمام بالجانب البيئي يمثل مورد مهم على المستوى طويل الأمد (1: 2016: Dhammika). ويركز هذا البعد الى التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد فضلا عن إعطاء ضمانات بعد المساس بحرية الآخرين وكفالة العيش في بيئة غير ملوثة لكافة الكائنات الحية، ومن جانب آخر الحد من استخدام المواد الضارة وتقليل الحوادث البيئية الى اقصى قدر ممكن (61: 1989: westey & minzevy). ويعرف الباحثين البعد البيئي بأنه اهتمام المنظمة بالجوانب البيئية واعطائها أولوية خاصة ضمن خططها الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

اولا: الوصف الاحصائي لأبعاد البحث

سينصب التركيز بتوضيح مستوى استجابة العينة المبحوثة بفقرات الاستبيان (المتغيرات والابعاد الفرعية)، لتحديد توجهات المستجيبين وتشخيص إدراكهم بالمتغيرات المبحوثة، بالاعتماد على المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي للتعرف بمدى استجابة العينة للمتغيرات المعتمدة، ومؤشر الانحراف المعياري، لتشخيص مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي. بالإضافة إلى تحديد النسبة المئوية. لجميع فقرات الابعاد التي يتم اعتمادها لقياس تلك المتغيرات، إذا كانت قيمة الوسط الفرضي (3) أي ان القيم المتحققة للوسط الحسابي أكبر او تساوي القيمة الافتراضية، اذ تعد قيمة مقبولة وبخلافه ذلك تعد قيمة مرفوضة (لا تحقق استجابة)، بالإضافة أنه تم الاعتماد على مقياس (Likert) خماسي الرتب (افق تماماً) بوزن (من 1 الى 5) والتي يبينها الجدول (1) وكما يأتي:

جدول (1) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لفقرات وابعاد البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تساعد القيادة موظفي المديرية بإنشاء رؤية واضحة تحقق أهداف عالية المستوى.	4.107	0.685	0.82	2
2	تشجع القيادة الموظفين المديرية على ابتكار طرق جديدة لتنفيذ مهامهم بشكل أفضل	4.373	0.669	0.87	1
3	تسعى القيادة الحكيمة إلى إقناع الموظفين بالعمل معاً كفريق واحد لتحقيق رؤية وهدف الشركة	3.8	0.924	0.76	3
	المعدل العام لبعد وضوح الرؤية	4.093	0.759	0.81	



Journal of Faculty of Administration and Economics



الترتيب	مستوى الاهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	0.81	0.929	4.067	يتواصل بصورة مستمرة مع الموظفين	1
5	0.75	0.925	3.747	يصغي بعناية لما يقوله الموظفين	2
3	0.77	0.725	3.853	يتمتع بثقة عالية بالنفس	3
4	0.76	0.875	3.813	يهتم كثير بالأشخاص الآخرين	4
2	0.79	0.916	3.96	يتعامل بصدق وصرحة مع الآخرين	5
	0.776	0.874	3.888	المعدل العام لبعد الثقة	
الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
3	0.76	0.795	3.813	تربط القيادة الشعور العميق بالهدف مع ما تقوم به المديرية	1
2	0.77	0.833	3.84	تحرص القيادة في المديرية على عمل الشيء الصحيح وبالشكل الجيد	2
1	0.85	0.826	4.227	تقاوّل قيادة المديرية بالنجاح حتى في مواجهة التحديات الكبيرة	3
	0.79	0.818	3.96	المعدل العام لبعد التفاؤل	
الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
2	0.83	0.674	4.16	تشجع القيادة الموظفين على المشاركة في القرارات.	1
3	0.80	1	3.987	تحرص القيادة على اشراك الموظفين في حل المشاكل	2
2	0.83	0.761	4.147	تساعد القيادة بنشر المعلومات التي تساعد الموظفين في اتخاذ القرار	3
1	0.84	0.849	4.2	تشجع القيادة الموظفين للعمل كفريق واحد	4
	0.82	0.821	4.123	المعدل العام لبعد تفويض السلطة	
الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
3	0.38	0.796	1.92	تأخذ رؤية ورسالة المديرية في الاعتبار أهمية الأداء المالي	1
2	0.39	0.764	1.947	تلتزم المديرية بتحسين الخدمات المقدمة للأسواق	2
1	0.39	0.781	51.9	يعرف جميع الموظفين الأولويات المالية للمديرية	3
	0.386	0.780	1.938	المعدل العام للبعد الاقتصادي	
الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
3	0.39	0.815	81.94	تراعي رؤية المديرية أهمية الأداء البيئي	1
2	0.39	0.847	51.9	المديرية ملتزمة بالسيطرة على التلوث	2
4	0.39	0.862	1.947	تقوم المديرية بتقييم الأثار البيئية لقراراتها التشغيلية	3
1	0.39	0.72	1.96	يعرف جميع الموظفين الأولويات البيئية للإدارة	4
	0.39	0.811	1.950	المعدل العام للبعد البيئي	
الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	0.46	0.932	2.28	تلتزم المديرية بدعم واقع المجتمع وتحسينه	1
3	0.40	0.959	1.987	المديرية تعمل جاهدة لزيادة المسؤولية الاجتماعية	2
4	0.38	0.816	1.88	تتسم أهمية المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح لدى جميع الموظفين	3
2	0.40	0.887	91.9	تقوم المديرية بتقييم أثر قراراتها التنفيذية على المجتمع	4
	0.41	0.898	2.034	المعدل العام للبعد الاجتماعي	



أ. متغير القيادة الحكيمة: يتكون متغير القيادة الحكيمة من أربعة أبعاد فرعية هي كالآتي :

1. **وضوح الرؤية:** تتضح المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة ب(الوسط الحسابي الانحراف المعياري، النسبة المئوية) للبعد الأول (وضوح الرؤية)، إن البعد حقق استجابة عالية نوعاً ما، إذ بلغ وسطها حسابي (4.09) أي أكبر من قيمة وسطها الفرضي المعتمد، مما يعكس استجابة العينة المبحوثة الفقرات البعد أعلاه، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.75)، وبلغت قيمة النسبة المئوية (0.81) أما على مستوى الفقرات الأخرى، والتي تم قياس وضوح الرؤية من خلالها فقد كانت الاستجابة مقبولة بالفقرات جميعها، إذ حققت الفقرة (تشجع قيادة المديرية الموظفين على ابتكار طرق جديدة لتنفيذ مهامهم بشكل أفضل) استجابة أعلى من بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.373)، فيما حققت الفقرة الثالثة (تسعى القيادة الحكيمة إلى إقناع الموظفين بالعمل معاً كفريق واحد لتحقيق رؤية وهدف الشركة) أدنى استجابة بوسط حسابي قدره (3.8)

2. **الثقة:** يتضح من المؤشرات الإحصائية الوصفية التي يمثلها ب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) لبعدها الثاني (الثقة)، إن البعد يحقق استجابة عالية وبوسط حسابي يبلغ (3.88) أي أعلى قيمة من الوسط الفرضي المعتمد، مما يعني باستجابة العينة مدار البحث بمضمون فقرات البعد المذكور، فقد كانت قيمة الانحراف المعياري (0.87)، وبلغت قيمة النسبة المئوية (0.77)، أما فيما يتعلق بالفقرات التي تم قياس البعد من خلالها، كانت الاستجابة مرضية عليها جميعاً، إذ حققت فقرة (يتواصل القيادة بصورة مستمرة مع الموظفين) استجابة أعلى من بين الفقرات الأخرى، وبوسط حسابي (4.06) في حين الفقرة (يصغي بعناية لما يقوله الموظفون) حققت أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.74) .

3. **التفاؤل:** تبين المؤشرات الإحصائية الوصفية المتعلقة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) للبعد (التفاؤل)، إنه يحقق استجابة كبيرة وبوسط حسابي مقداره (3.96)، أي أن قيمة الوسط الفرضي أعلى من القيمة المعتمد، هذا يدل باستجابة عينة البحث بمضمون فقرات بعد التفاؤل، وإن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.81)، وقيمة النسبة المئوية بلغت (0.79) أما بالنسبة للفقرات التي تم قياس البعد على أساسها، فقد كانت الاستجابة مقبولة على جميع الفقرات، إذ حققت الفقرة (تفاؤل قيادة المديرية بالنجاح حتى في مواجهة التحديات الكبيرة) استجابة عالية بالنسبة للفقرات الباقية وبوسط حسابي (4.22)، أما بالنسبة للفقرة (ترتبط القيادة الشعور العميق بالهدف مع ما تقوم به المديرية) فقد حققت أدنى استجابة وبوسط حسابي (3.81).

4. **تفويض السلطة:** كانت المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة ب (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) للبعد (تفويض السلطة) ، حقق البعد استجابة عالية إلى حد ما وبمتوسط حسابي (4.12) أي أنه حقق قيمة أعلى من الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على مدى استجابة عينة البحث لمحتوى فقرات البعد سابق الذكر. أما قيمة الانحراف المعياري فقد وصلت (0.82)، والنسبة المئوية بلغت قيمتها (0.82) أما بالنسبة للفقرات التي تم من خلالها قياس البعد، فقد كانت الاستجابة مقبولة على جميعها، كما حققت الفقرة (تشجع القيادة الموظفين للعمل كفريق واحد) استجابة عالية من بين الفقرات

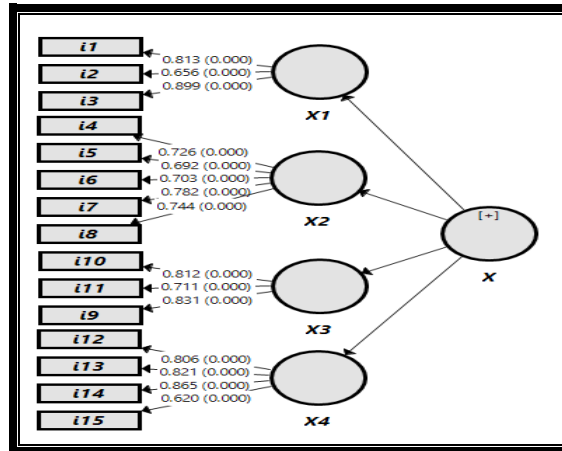


الباقية وبوسط حسابي (4.2)، فيما حققت الفقرة (تحرص القيادة على اشراك الموظفين في حل المشاكل) اقل استجابة وبوسط حسابي (3.98).

ب: **الاستدامة الاستراتيجية:** يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية حيث يبين الجدول الملحق (1) ان المتغير التابع الاستدامة الاستراتيجية قد حصل على واسط حسابي منخفض وعلى مستوى جميع الابعاد الفرعية ، اذ حصل البعد الاول (الاقتصادي) على واسط حسابي منخفض (1.939) واقل من الوسط الفرضي المحدد، وبلغ الانحراف المعياري (0.780)، اما البعد (البيئي) فقد حصل على نتائج متقاربة للبعد الاول حيث بلغ الوسط الحسابي (1.950) وانحراف معياري يبلغ (0.811)، وكان الوسط الحسابي للبعد الاجتماعي (2.033) والانحراف المعياري (0.898). هذا يبين حجم المشكلة في المديرية وتجانس بين اراء العينة، حيث بينت هذه النتائج الى عدم قناعة افراد العينة بتحقيق الاستدامة الاستراتيجية على مستوى مديرية بيئة النجف الاشرف مما ادى الى تراجع في ابعاد الاستدامة ميدانيا، وهذا يعود الى عدم الاهتمام الدائرة بالأبعاد (الاقتصادي، والبيئي ، والاجتماعي).

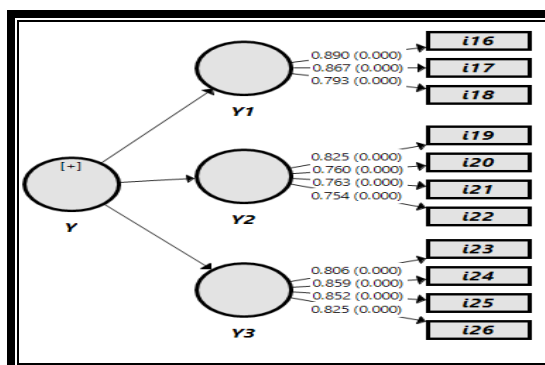
ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات البحث

يعد التحليل العاملي التوكيدي أحد الأساليب الاحصائية التي تهدف إلى تقليل العوامل للوصول الى مقياس متناسق كما يهدف إلى تحديد مدى تناسق إجابات العينة على فقرات الاستبيان، ويكون مناسباً عندما يستخدم الباحث المعايير الموجودة في الأدبيات السابقة، والتأكد من أن النتائج متسقة من حيث الوضوح. والهدف المراد قياسه للعينة هو التعرف على مستوى فقرات البحث وأبعادها، وسيتم استعمال البرنامج الاحصائي (SMART PLS) في حساب نسب التشبع لكل فقرة والتي تعكس تناسق الإجابات، ويعتمد قرار قبول الفقرة أو رفضها على مستوى المعنوية، إذا كانت أقل من (5 %) تقبل النسبة والعكس بالعكس، اما بالنسبة لثبات المقياس فسيتم من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، إذا كان المعامل أكبر من (68%)، فيعد المقياس ثابتاً والنتائج كما في الشكل (2) فيما يتعلق بالمتغير المستقل والشكل (3) فيما يتعلق بالمتغير التابع.



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لقياس نسب التشبع لفقرات القيادة الحكيمة

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (PLS SMART)



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لقياس نسب التشبع لفقرات الاستدامة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (PLS SMART)

1. احتساب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات القيادة الحكيمة ومدى ثبات ابعاده:

ان المتغير الرئيسي (القيادة الحكيمة) يتكون من اربعة ابعاد (وضوح الرؤية، الثقة، التفاؤل، تقويض السلطة) ويتكون المقياس من (15) فقرة موزعة على الابعاد بين (3 الى 5) فقرة. وتم استعمال البرنامج الاحصائي (PLS SMART) باختبار التحليل العاملي التوكيدي، واستخراج نتائجه وكذلك حساب المعامل (الفا كرونباخ)، (نسبة التشبع) لجميع فقرات او لكل فقرة من المتغير الدراسة المستقل، فضلا عن مستوى المعنوية، الذي سيظهر بالسهم المتصل بين البعد والفقرة، وعلية سيتم قبول نسبة تشبع للفقرة، اذا بلغ مستوى معنويتها اقل من (0.05)، اما مدى حكم ثبات المقياس، فسيتم بالاعتماد على معامل (الفا كرونباخ) لكل بعد من الابعاد فضلاً عن نفسه المتغير، اذا تجاوز المعامل نسبة (68%) فعليه يعد البعد أو المتغير ثابتاً، ان اختبار (التحليل العاملي التوكيدي) لفقرات (القيادة الحكيمة) ان (نسب تشبع) لجميع الفقرات كانت بمستوى مقبول، لان مستوى المعنوية كان اقل من (5%). كذلك يتضح، ان جميع فقرات القيادة الحكيمة واضحة للعينة المستجيبة والذي بينه التناسق المتميز، وكذلك اتضح الاختيار الصحيح والمناسب لعينة البحث، التي اجابت على فقرات الاستبانة، فضلاً عن ذلك كفاية حجم العينة. اما بخصوص ثبات المقياس تبين ان جميع الابعاد لمتغير القيادة الحكيمة تجاوزت نسبة (68.0) وهذا يعني ان فقرات المقياس لو اعيد توزيعها مرة اخرى سنحصل على نفس النتائج تقريبا.

2. لحساب التحليل العاملي التوكيدي لفقرات الاستدامة الاستراتيجية وثبات الابعاد:

ان المتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية) يتألف من ثلاثة ابعاد (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) وتكون المقياس من (11) فقرة للمتغير الثاني موزعة بين الابعاد من (3 الى 4) فقرة لكل بعد. وتم تطبيق البرنامج الإحصائي (PLS SMART) في اختبار التحليل العاملي التوكيدي، تبين النتائج المستخرجة، اضافة الى حساب معامل (الفا كرونباخ) و (نسبة التشبع) لفقرات المتغير التابع ومستوى المعنوية، الذي يظهر على السهم المتصل بين البعد والفقرة، حيث ستقبل نسبة تشبع الفقرة إذا كان مستوى معنويتها أقل من (0.05)، اما بخصوص التحقق من مدى ثبات المقياس فسيتم الاعتماد على معامل (الفا كرونباخ) لكل بعد من الابعاد اضافة للمتغير نفسه. إذا كان المعامل أكبر من (68%) فيعد المتغير أو البعد ثابتاً، ان اختبار (التحليل العاملي التوكيدي) لفقرات (الاستدامة الاستراتيجية) تبين ان (نسب تشبع) جميع



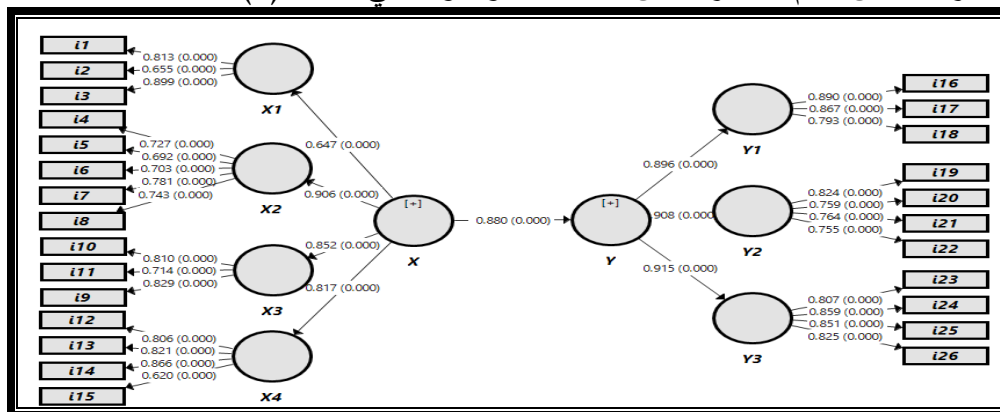
الفقرات كانت عند مستوى معنوية مقبول وذلك كون مستوى المعنوية اقل من (5) %، كذلك يتضح ان كل فقرات المتغير الاستدامة الاستراتيجية واضحة لدى العينة المستجيبة، والذي بدوره عكسه مدى التناسق المتميز، وكذلك يوضح ان الاختيار المناسب للعينة التي اجابت الفقرات فضلا عن كفاية العينة وتناسبها. اما بخصوص ثبات المقياس يتضح من الشكل (3) ان جميع ابعاد المتغير الاستدامة الاستراتيجية، تبين بتجاوز النسبة المحددة (0.68) وهذا يعني ان فقرات المقياس لو اعيد توزيعها مرة اخرى سنحصل على النتائج ذاتها تقريبا

ثالثا: اختبار فرضيات التأثير

بعد التأكد من البيانات وجودتها، من خلال استخدام التوزيع الطبيعي، والتحليل العاملي، ومعمل الفا كرونباخ لكافة فقرات المتغيرين وابعادها، في هذا الجزء سيتم تحديد درجة التأثير بين القيادة الحكيمة والاستدامة الاستراتيجية، حيث افترض الباحث في المنهجية بوجود علاقة تأثير القيادة الحكيمة في الاستدامة الاستراتيجية. اذ سيتم استعمال تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقات المباشرة بين المتغير المستقل والتابع وتحليل الانحدار المتعدد بين ابعاد القيادة الحكيمة وابعاد الاستدامة الاستراتيجية باستخدام البرنامج التطبيقي (PLS SMART) والنتائج كما يلي:

1. الفرضية الرئيسية:

بينت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير موجب للقيادة الحكيمة في الاستدامة الاستراتيجية، وهذا يعبر عن اي تغيير يطرأ بالاستدامة الاستراتيجية ناتج عن التغيير في القيادة الحكيمة، حيث سيتم اختبار علاقة التأثير وفقاً للمعادلة الهيكلية (SEM-PLS) باستخدام البرنامج الاحصائي (PLS - SMART)، والذي يظهر فيه ان معامل التأثير ومستوى المعنوية على الاسهم المتصل بين القيادة الحكيمة والاستدامة، كما يبين معامل الارتباط بين القيادة الحكيمة و الاستدامة الاستراتيجية، و يعرض معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار تحليل المتغير المستقل بالتباين الحاصل في متغير الاستدامة، وان نتيجة رفض او قبول الفرضية يعتمد على مستوى المعنوية التي يفترضها الباحث ب (5%) والجدول (2) يؤشر الى قبول الفرضية الرئيسية لان القيم الظاهرة ضمن النسب المقبولة وكما في الشكل (4).



الشكل (4) علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (PLS SMART)



2. الفرضيات الفرعية:

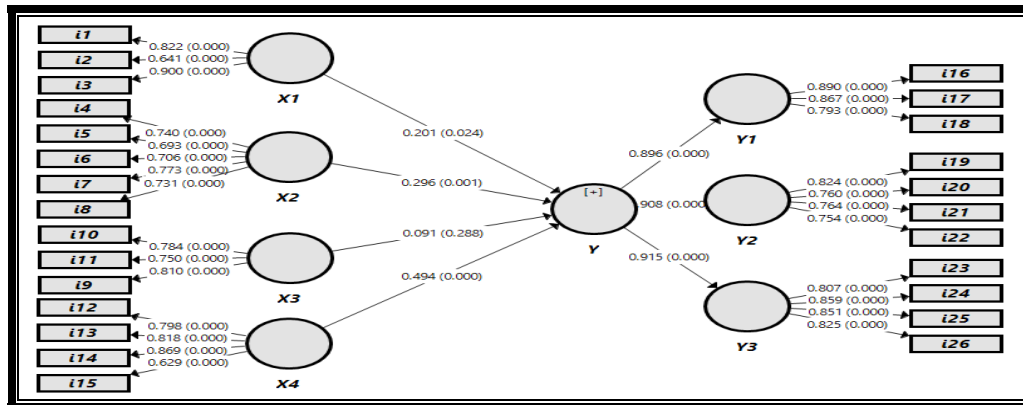
يظهر الجدول (2) والشكل (5) علاقة التأثير بين ابعاد القيادة الحكيمة المتغير المستقل والمتغير التابع والذي اوشر قبول الفرضية الأولى والثالثة والرابعة فيما قد رفضت الفرضية الثانية وكما يأتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى تفرض وجود علاقة تأثير بين بعد وضوح الرؤية ومتغير الاستدامة الاستراتيجية. وبناء على نتائج الجدول (2) والتي تبين ان معامل الارتباط يبلغ (0.81) وهو ارتباط ايجابي ومعنوي عند مستوى المعنوية (0.05) اما مقدار وضوح الرؤية في الاستدامة الاستراتيجية قد بلغ (0.201) وهذا تأثيرا ايجابيا اي بزيادة بعد وضوح الرؤية يزداد الاستدامة الاستراتيجية بنفس الزيادة (0.201). كما أن المتغير ذو دلالة معنوية كون مستوى معنويته بلغ (0.024) وهذا اقل من المستوى الذي تم تحديده (0.05)، وفقا لهذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسة على مستوى هذا البحث.

ب. الفرضية الفرعية الثانية تفترض وجود علاقة تأثيرا موجب للتفاؤل في الاستدامة الاستراتيجية. وبموجب نتائج الملحق (2)، ان تأثير التفاؤل في الاستدامة الاستراتيجية يبلغ (0.091) وهو تأثيرا ايجابيا، كلما زاد بعد التفاؤل وحدة، ازداد بعد الاستدامة الاستراتيجية بنفس النسبة (0.091) كما أن المعامل ليس ذا دلالة لأن مستوى المعنوية بلغ (0.288) وهي أكبر من المستوى الذي تم افتراضه (0.05)، فعليه ترفض نتائج هذه الفرضية على مستوى البحث.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة افترضت وجود علاقة تأثير لبعد الثقة في الاستدامة الاستراتيجية. وحسب نتائج الملحق (2) حيث بلغ مقدار تأثير بعد الثقة في الاستدامة الاستراتيجية (0.296) هو تأثيرا ايجابيا اي كلما زاد بعد الثقة وحدة واحدة ازداد متغير الاستدامة الاستراتيجية بنسبة (0.296)، وان مستوى المعنوية المتحققة بلغت (0.001) حيث يعد اقل من المستوى الذي حدده الباحث (0.05)، بناءً على هذه النتائج، تم قبول فرضية التأثير على مستوى هذا البحث.

ح. الفرضية الفرعية الرابعة افترضت أن هناك علاقة تأثير بين بعد تفويض السلطة والاستدامة الاستراتيجية، حسب نتائج جدول (2) يظهر فيه ان قدرة تأثير بعد تفويض السلطة بالمتغير التابع الاستدامة الاستراتيجية قد بلغ (0.494) وهذا يعني تأثيرا ايجابيا اي كلما زاد بعد تفويض السلطة وحدة واحدة ازدادت الاستدامة الاستراتيجية بنفس النسبة (0.494)، كما أن المعامل مهم لأن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهو اقل من المستوى الذي تم افتراضه (0.05)، وبناءً على هذه النتائج فإن الفرضية الرئيسية مقبولة على مستوى البحث.



الشكل (5) علاقة التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (PLS SMART)

جدول (2) بعض احصاءات اختبار معامل التأثير القيادة الحكيمة في الاستدامة الاستراتيجية

	Original Sample (O)	R2	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X -> Y	0.88	0.77	0.023	38.748	0.000
	Original Sample (O)	R2	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.201	0.81	0.089	2.268	0.024
X2 -> Y	0.091		0.086	1.063	0.288
X3 -> Y	0.296		0.084	3.501	0.001
X4 -> Y	0.494		0.077	6.41	0.000

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان بيانات متغير القيادة الحكيمة، موزعة توزيعاً طبيعياً على العينة المستجيبة للدراسة، مما يدل على ان المتغير المستقل، مدركة بشكل جيد لدى المنظمة قيد الدراسة.
2. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان بيانات متغير الاستدامة الاستراتيجية، موزعة توزيعاً طبيعياً على العينة المستجيبة للدراسة، مما يدل على ان المتغير التابع، مدرك بشكل جيد لدى الجامعة قيد الدراسة.
3. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي، ان ابعاد القيادة الحكيمة، لها علاقة تأثير في الاستدامة الاستراتيجية (بأبعاده مجتمعة).
4. ان قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة والرابعة (تأثير وضوح الرؤية، والثقة، وتفويض السلطة في الاستدامة الاستراتيجية) يدل على ان دائرة البيئة في النجف الاشرف قيد الدراسة لها خطوات جادة في السعي لتحقيق الاستدامة في انشطتها. فيما تم رفض الفرضية الثانية وفي ذلك إشارة واضحة لعدم تنمية النقائول بين الافراد العاملين بصورة عامة وهي بحاجة الى إعادة النظر الجاد بهذا الصدد.

ثانياً: التوصيات

1. الاستفادة من الاستجابة لأبعاد (وضوح الرؤية، والثقة، وتفويض السلطة) والعمل على تعزيز تلك الابعاد للتوصل الى استدامة واقعية تخدم كافة أصحاب المصالح.



2. ضرورة إعادة النظر بالبعد الثاني الخاص بالتفاوض وذلك لكونه شكل استجابة ضعيفة لدا افراد العينة المستجيبة وعدم فاعليته تجاه خلق استدامة استراتيجية في المنظمة المبحوثة.
3. ضرورة عمل ورش عمل لمنتسبي دائرة البيئة في النجف الاشرف كافة للتعريف بأهمية الاستدامة الاستراتيجية خصوصا وهي تدخل في صميم أعمالهم.
4. دعوة السادة الباحثين لتكثيف الجهود البحثية الرامية في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية وتطبيق تلك الأبحاث في مؤسسات أخرى.

Reference

1. Andiç, E., Yurt, Ö & Baltacıoğlu, T. (2012). *Green supply chains: Efforts and potential applications for the Turkish market. Resources, Conservation and Recycling*, 58, 50-68.
2. Arora, A., Arora, A. S., Sivakumar, K., & Burke, G. (2020). *Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration, and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size. Supply Chain Management: An International Journal*.
3. Bessire, D., & Onnée, S. (2010). *Assessing corporate social performance: Strategies of legitimation and conflicting ideologies. Critical Perspectives on Accounting*, 21(6), 445-467.
4. Chen, N. Y., & yuan, P. J. (2021). *The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. Journal of Management*, 46(5), 637-665.
5. Çınar, F., & Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.
6. Dhammika, K. A. S. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: the mediating effect of leader member exchange (LMX). *Wayamba Journal of Management*, 4(1).
7. Fischer, D., Brettel, M., & Mauer, R. (2020). *The three dimensions of sustainability: a delicate balancing act for entrepreneurs made more complex by stakeholder expectations. Journal of Business Ethics*, 163(1), 87-106.
8. Green Jr, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012). *Green supply chain management practices: impact on performance. Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290-305.
9. 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, P.278.
10. Herdayati, H., Harapan, E., Tobari, T., & Samsonova, A. N. (2020). *The Effect of Visionary Leadership and Lecturer's Performance on Students' Achievements. INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL REVIEW* 2(1), 89-98.
11. James, S., & de Lourdes Machado-Taylor, M. (2010). Leading strategic change in higher education: The need for a paradigm shift toward visionary leadership. In *Frontiers in higher education* (pp. 167-194). Brill.
12. Koçyiğit, Y., (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
13. Lind green, (2013), 'Corporate Social Responsibility', *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x pp. 2-7, Available at:
14. Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2019). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment?. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
15. Molina, O. A. M. (2018). *Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115-125.
16. Mortenson, K., & Westerberg, K. (2016). *Corporate environmental strategies towards sustainable development. Business Strategy and the Environment*, 25(1), 1-9.
17. Omar, H. A. M. B. B., Ali, M., & Jaharadak, A. (2019). *Green supply chain integrations and corporate sustainability. Uncertain Supply Chain Management*, 7(4), 713-726.



Journal of Faculty of Administration and Economics



18. Ozerogly, E., & Kocyigit, Y. (2020). *Organizational agility in health organizations: the role of visionary leadership*. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 7(1), 13-22.
19. Parco-Tropicales, M., & de Guzman, A. B. (2014). A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals. *Asia Pacific Education Review*, 15(4), 547-559.
20. Sarwono, J., Jusuf, D. I., & Sumarto, S. (2020). The Roles of Visionary Leadership and Organization Culture toward the Response of Changes in Higher Education Institution.
21. Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
22. Varda, H. (2014). *Signalling sustainability: drivers, types of signals and methods a comparative study between certified and non-certified companies within the UK sustainable fashion sector* (Doctoral dissertation, Cardiff University).
23. Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32.
24. Zuu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2012). *Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements*. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1377-1394