

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية-دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة

The role of ethical leadership in promoting strategic sustainability

An exploratory study at the University of Kufa

أ.م.د. حاكم احسوني الميالي

الباحث محمد هادي باسم

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

Asst Prof Dr. Hakim Ahsouni Al-Mayali

Researcher Muhammad Hadi Bassem

Faculty of Administration and Economics/University of Kufa

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.v1i73\(B\).16842](https://doi.org/10.36322/jksc.v1i73(B).16842)

المخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، إذ ركز البحث على عينة من الكادر التدريسي لجامعة الكوفة، وتم صياغة مشكلة البحث كالآتي: "يتأثر ظهور وتعزيز الاستدامة الاستراتيجية بشكل مباشر بمستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة المبحوثة"، ولغرض استكمال متطلبات البحث 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 SPSS V.26 و Smart PLS v.3.3.2.



وتوصل الباحث الى وجود فجوة معرفية لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في المؤسسات بشكل عام وجامعة الكوفة بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الاستدامة الاستراتيجية، جامعة الكوفة.

Abstract:

The research aims to identify the role of ethical leadership in promoting strategic sustainability. The research focused on a sample of the teaching staff of the University of Kufa, and the research problem was formulated as follows: “The emergence and promotion of strategic sustainability is directly affected by the level of ethical leadership in the institution under study,” and for the purpose of completing the research requirements In order to represent the targeted research population, 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 questionnaires were retrieved for statistical analysis with a response rate of (89%), and the data was analyzed. Which were collected using a set of statistical tests available in the statistical programs SPSS V.26 and Smart PLS v.3.3.2.



The researcher concluded that there is a knowledge gap to clarify the nature of the relationship between research variables in institutions in general and the University of Kufa in particular.

Keywords: Ethical Leadership, Strategic Sustainability, University of Kufa.

المقدمة:

تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات والمشاكل والتي ينتج عنها كوارث قد تؤدي إلى انهيار العديد منها، لذلك يتحول الاهتمام لدى المنظمات إلى نماذج جديدة من الأعمال تتمحور حول عملياتها ومنتجاتها المستدامة والمبتكرة خلال هذه الازمات. تتمثل قيادة المنظمات بالقائد في خط الصد الاول لمواجهة هذه التحديات والذي سيكون له دور رئيسي يُمارسه خاصةً في ظل التغييرات السريعة التي تطرأ على المنظمة. وسط هذه الازمات تم التركيز على الجانب الأخلاقي في العمل لما له من تأثير واستجابة سريعة. وترتبط الأخلاق ارتباطاً مباشراً بأسلوب القيادة والعكس صحيح، وتستخدم القيادة الأخلاقية الإشارات الموجهة داخل المنظمة وخارجها لتعزيز القيم الأخلاقية الإيجابية وإدامة النتائج الإيجابية المتبادلة في محاولة للوصول إلى الاستدامة.

ويتميز القادة الأخلاقيون في المنظمات على جميع المستويات بتحقيق التميز واستثمار الفرص ومعالجة الضعف ومواجهة التحديات في البيئة الحالية والمستقبلية، فضلاً عن سعيهم لتحقيق التوازن والاستقرار واعتماد جانب المرونة في محاولة منهم لتحقيق مستويات أعلى من الفعالية والوصول للاستدامة. 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 أفق 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 للجانب الأخلاقي في القيادة 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 وتحديدًا فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية (الانصاف، والنزاهة، والتوجيه الأخلاقي، وتوجيه الأفراد، وتوضيح الأدوار) 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 فُعنيّ بالجانب العملي للدراسة، والمبحث الرابع اختص بأهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث

تتطلب مؤسسات التعليم العالي قيادة تتمتع بكفاءات شخصية ودراية قوية لتكون ظاهرة جماعية أكثر مقارنةً بالمؤسسات الأخرى التي تُركز على الأرباح (الجانب المادي). وهذا النوع من القيادة ليس حكرًا فقط على المستويات العليا، ولكن على المستويات الوسطى والدنيا داخل المؤسسة (Bhana&



(Bayat.,2020:128). فضلاً عن ذلك، أصبحت الاستدامة وبشكل متزايد ضرورية لأبحاث الأعمال والممارسات على مدى العقود الماضية لما لها من أهمية بالغة في التجديد المستمر الذي يُحافظ على صحة المنظمة ويُعطيها القدرة على التكيف مع كافة التحديات والأزمات التي تمر بها على المدى الطويل (Rahman.,2022:1). وأضاف (Rao.,2019:1) أن القيم الأخلاقية والقيادة في مؤسسات التعليم العالي ضرورية لإنتاج قادة أخلاقيين من أجل تعزيز المواطنة التنظيمية والاستدامة. كما أن دور الجامعات هو توعية قادة المستقبل بالأخلاق والقيم الأخلاقية. لذا، ينبغي على كل قائد أن يكون أخلاقياً تجاه الذات والمؤسسة. وتُعتبر القيادة الأخلاقية ضرورية لتحقيق الاستدامة في المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تُمارس دوراً حيوياً في التوعية والتثقيف للاستدامة لأي بلد، إذ ترتبط كفاءة التعليم بالأبعاد الثلاثة للاستدامة الاستراتيجية وهي (التوجه الاقتصادي، التوجه الاجتماعي والتوجه البيئي). وتمثلت الفجوة المعرفية للبحث الحالي في ضعف اهتمام مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة الكوفة بشكل خاص بالاستدامة الاستراتيجية من خلال عدم التركيز على عناصرها البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

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

ثانياً: تساؤلات البحث

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



١- ما مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة المبحوثة؟

٢- ما مستوى اهتمام جامعة الكوفة بالاستدامة الاستراتيجية؟

٣- هل تؤثر القيادة الأخلاقية في الاستدامة الاستراتيجية في جامعة الكوفة؟

ثالثاً: أهداف البحث

١- قياس وتحديد مدى إدراك المؤسسة قيد البحث لأبعاد القيادة الأخلاقية.

٢- معرفة مدى إدراك المؤسسة المبحوثة لأبعاد الاستدامة الاستراتيجية.

٣- التحقق من علاقة التأثير للقيادة الأخلاقية 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 تساهم 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.

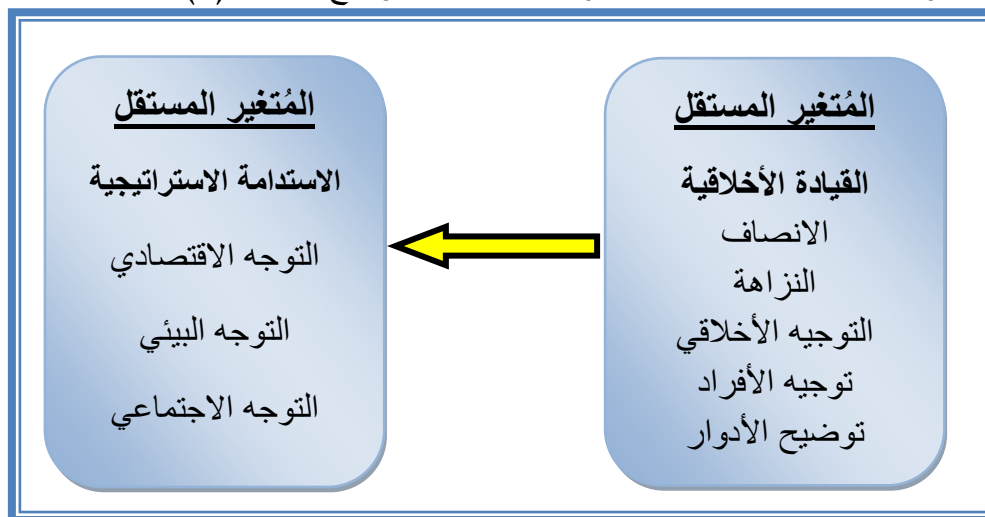
٣- التعرف على قدرات وقابليات القادة في المؤسسة التعليمية في تحليل وتشخيص العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلالها بالشكل الأمثل للخروج من الأزمات.

٤- الخوض في الفلسفة الفكرية والمفاهيمية لموضوع القيادة الأخلاقية والأثر الذي تتركه في الاستدامة الاستراتيجية.



خامساً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير البحث (القيادة الأخلاقية والاستدامة) كدراسة (Tushar.,2017: 84) و (Amisano.,2017) و (Zhang& Liu.,2019)، أقدم الباحث على وضع مخطط فرضي يُظهر فيه طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث كما موضح بالشكل (١) أدناه:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

من خلال الشكل (١)، يتبين بأن متغير القيادة الأخلاقية هو المتغير المستقل Independent Variable والذي سيتم قياسه من خلال خمسة أبعاد (الانصاف، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، توجيه الأفراد، توضيح الأدوار). في حين أن متغير الاستدامة الاستراتيجية يُمثل المتغير التابع Variable

Dependent والذي سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (التوجه الاقتصادي، التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي).

سادساً: فرضيات لبحث

بعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Amisano.,2017)، 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: القيادة الأخلاقية لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية وينبثق عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية:

H1- الإنصاف له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H2- النزاهة لها تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H3- التوجيه الأخلاقي له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H4- توجيه الأفراد له تأثير موجب في الاستدامة الاستراتيجية.

H5- توضيح الأدوار 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:

الجدول (١): مقاييس البحث

ت	المتغير	البُعد	عدد الفقرات	المقاييس
أ -	القيادة الأخلاقية	توجه الأفراد.	٤	(Kalshoven.,2011)
		الانصاف.	٤	
		التوجيه الأخلاقي.	٥	
		توضيح الأدوار	٤	
		النزاهة.	٤	
ب -	الاستدامة الاستراتيجية	التوجه الاقتصادي للاستدامة	٤	Emamisaleh & (Rahmani.,2017)
		التوجه الاجتماعي للاستدامة	٤	
		التوجه البيئي للاستدامة	٤	

المصدر: من إعداد الباحث

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 (القيادة الأخلاقية، والاستدامة الاستراتيجية).

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من الكوادر التدريسية للجامعة والذين يحملون الألقاب العلمية (مُدرّس مُساعد، ومدرّس، وأستاذ مُساعد، وأستاذ) والبالغ عدد أعضائها (٢٣٠٠). وفقاً 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 (٣٣) 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 الاستمارات الكلية، إذ كانت (١٠) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، و (٢٠) لم تُسترجع خلال عملية جمع البيانات. شملت عينة الدراسة (٢٤٠) 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 انموذج القياس)، واختبار فرضيات الدراسة (تقييم الانموذج الهيكلية)). أما ضمن البرنامج الإحصائي SPSS.V.26 (التوزيع الطبيعي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري).

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الأخلاقية Ethical Leadership

١. مفهوم القيادة الأخلاقية

بشكل عام يوضح (Sabir.,2021:6) أن القيادة هي قوة الفرد للتأثير على الآخرين. وباستخدام مفهوم الأخلاق، تُعرف القيادة على أنها القدرة على تحديد الصواب والخطأ أو ما هو جيد وسيء لتحقيق

الأهداف المشتركة. وعليه، يمكن القول إن القادة الأخلاقيون يضعون القواعد ويتبعونها ويسعون إلى تنفيذها. وفي نفس السياق، إن مجال القيادة الأخلاقية واسع بطبيعته ويشمل الصدق في التعامل وداعماً للانخراط في عمليات تواصل مفتوحة وشفافة، فضلاً عن تأكيده على القيم الأخلاقية ووضع معايير أخلاقية واضحة ومحاسبة أولئك الذين ينغمسون في الممارسات غير الأخلاقية. يوضح الجدول (٢) أدناه مجموعة من المفاهيم الخاصة بالقيادة الأخلاقية حسب رأي بعض الكتاب والباحثين:

الجدول (٢): مجموعة من تعاريف القيادة الأخلاقية

ت	المصدر	المفهوم
١-	et al.,2020:79) (Almutairi	عملية التحكم في سلوكيات القادة بطريقة مقبولة أخلاقياً تؤدي إلى إرضاء الموظفين.
٢-	) Basoro& (Tefera.,2021:2-3	أنها العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً.
٣-	(FU.,2021:10)	يصف بأنها عملية التأثير على الموظفين من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات التي تُعزز إلى حد كبير من المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية.
٤-	الباحث	ويرى الباحث أنها عملية يستخدم من خلالها القائد المعايير والسلوكيات الأخلاقية للتأثير على الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحث

٢. أبعاد القيادة الأخلاقية

ترتبط القيادة الأخلاقية بحقيقة الحفاظ على حقوق الناس وكرامتهم واحترامها كما أشار (Frija& Barzi.,2021:62)، وأن القادة الأخلاقيون هم أشخاص يتصفون بالعدالة والصدق ويستخدمون أشكالاً



عديدة من أنظمة الاتصال والمكافآت والعقوبات للتأثير على سلوك ومواقف المرؤوسين (Ali et al.,2021:1320). وفي هذه الفقرة سيتم عرض أبعاد القيادة الأخلاقية :

❖ الإنصاف :Fairness:

يوصف (Basoro& Tefera.,2021:3) الإنصاف على أنه عدم ممارسة المحسوبية ومعاملة الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية تمكن من اتخاذ خيارات مبدئية وعادلة. فيما أضاف (Vikaraman et al.,2021:182) أن الإنصاف يتعامل مع الأمور المتعلقة بالتزامات عمل الموظفين واتخاذ القرار وسوء السلوك أو التحديات وسوء الفهم ويوفر مساحة للتفاوض. وتجدر الإشارة إلى أن الموظفين الذين يُعاملون بإنصاف من قبل القادة الأخلاقيين سيعملون على تطوير ثقتهم وشعورهم بالالتزام الوظيفي الكامل في مكان العمل تجاه رؤية ورسالة المنظمة. ويعد بُعد الإنصاف أهم الأبعاد في القيادة الأخلاقية لما له من علاقة قوية بالالتزام التنظيمي للمرؤوس، والذي بدوره يعمل على تطوير القادة لمعالجة المشاكل والقضايا المرتبطة بالموظفين وليس إلقاء اللوم عليهم في هذه المشاكل كما أشار (Singh.,2020:19-20).

❖ النزاهة :Integrity:

تمت الإشارة إلى نزاهة القيادة من قبل (Elqassaby.,2018:2) بالعنصر الذي يُشير إلى مستوى الأخلاق والمعيّار الأخلاقي للقائد وتمسكه أو التزامه بمجموعة من المبادئ الأساسية القوية بما في ذلك قول الحقيقة والقدرة على تحمل المسؤولية عن الأفعال والأخطاء الشخصية. فيما أضاف (Basoro& Tefera.,2021:3) أن النزاهة هي الشخصية المهمة للقائد الأخلاقي والتي تُعبر عن الصدق مع الذات وتُظهر التوافق أو الاتساق في الأقوال والأفعال. وفي نفس الصدد، أكد (Yusuf et al.,2020:417) إن النزاهة يجب أن تُبنى من أعلى القيادة، وهي أحد مؤشرات قياس جودتها فضلاً عن كونها الأساس



الأخلاقي فيها. علاوة على ذلك تم تحديد مجموعة من العوامل لتحسين نزاهة القيادة والتي تتضمن: تفعيل مدونة الأخلاقيات الخاصة بالمنظمة، وجعل الأخلاقيات مرجعاً للتنفيذ التشغيلي للمنظمة، وتوفير حماية للمبلغين على الأخطاء والمخالفات، وتطبيق العقوبات على عدم الامتثال، وإجراء مراقبة وتقييم على حالات السلوكيات غير الأخلاقية في حالة حدوثها وتوفير هيئات استشارية أخلاقية كآلية استباقية للمنظمة، وامتلاك نظام فعال للمعلومات والبيانات، والاستجابة السريعة والفعالة للمعضلات والمشكلات، ونشر ميثاق النزاهة الخاصة بالمنظمة في مكان العمل.

❖ التوجيه الأخلاقي Ethical Guidance:

التوجيه الأخلاقي بشكل أساسي كما أشار له (Gollagari et al.,2021:2) أنه الوعي وتعزيز السلوكيات الأخلاقية في مكان العمل، وأن القادة الأخلاقيون يعملون كموجهين للموظفين إذا واجهوا أي قضايا أخلاقية، فضلاً عن استخدامهم التعزيز (بالمكافأة أو العقوبات) لتمكين المرؤوسين عن أفعالهم. وفي ذات السياق، يؤكد (Singh.,2020:26-27) أن التوجيه الأخلاقي يتضمن التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي للمرؤوسين ومكافأته. ويمكن القول إن القادة الأخلاقيين هم في الغالب مثال لنموذج التوجيه الأخلاقي، إذ أنه عندما يكون المناخ الأخلاقي للمنظمات غير سار فإن المرؤوسين سيكون توجههم نحو قاداتهم لتوجيههم الأخلاقي. ويرى (Steiner.,2020:16) أن التوجيه الأخلاقي يستلزم وجود اتصال مفتوح حول عمليات المنظمة من خلال الصراع في مكان العمل واستحالة حل مخاوف الجميع بشكل كامل.

❖ توجيه الأفراد People Orientation:



يُشير (Vikaraman et al.2021:54) أن توجيه الأفراد يؤكد على العلاقة بين القائد وموظفيه من خلال مهارات الاتصال ذات الاتجاهين وبناء الثقة وإظهار الاهتمام برفاهية الموظفين واتخاذ قرارات عادلة كما أشار .وأضاف (Gollagari et al.,2021:2) أن توجيه الأفراد يستلزم مدى اهتمام القائد ودعمه للموظفين فضلاً عن استجابته بصدق لاحتياجاتهم وهذا ما يولد عادةً ثقة من قبل الموظفين تجاه هؤلاء القادة. فيما يرى (Steiner.,2020:13) أن توجيه الأفراد أو كما يُعرف بأنه الاهتمام الحقيقي بالناس هو سلوك قيادي أخلاقي يعكس الاهتمام الحقيقي بالموظفين واحترامهم ودعمهم والعمل على ضمان تلبية احتياجاتهم. فضلاً عن ذلك، إن القادة الذين ينتبهون إلى مخاوف الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يميلون إلى الارتباط بالقيادة الأخلاقية، وهذا لا يعني أن القائد يلبي بالفعل احتياجات الموظف المبلغ عنه في كل حالة، بل يعني أن الموظف يدرك أن القائد يهتم باستمرار بمخاوفه وأن القائد يرى أن هذه المخاوف تأتي قبل مسؤوليته.

❖ توضيح الأدوار Role Clarification:

كعنصر من مكونات القيادة الأخلاقية، يعني توضيح الأدوار أن القادة الأخلاقيون يوضحون المهام والأهداف والأدوار للموظفين حتى يعرفون ما هو متوقع منهم ويفهمون كيف يكون أدائهم على قدم المساواة، وهذا ما يُبين أهمية إيضاح الأدوار (Hanif & Siddiqui.,2020:16). وأضاف (Shakeel et al.,2020:4) أن توضيح الأدوار تم تحديده بين سلوكيات القائد الأخلاقي، إذ أنه من المتوقع للقائد الأخلاقي أن يُساعد الموظفين في تحديد أدوارهم داخل المنظمة. فضلاً عن أنه من المهم أخذ هذا في الاعتبار لأن عدم وضوح الدور يمكن أن يخلق توقعات خاطئة من حيث المسؤولية الفردية ويمكن أن يعيق الأداء الجيد. لذا فإن توضيح الأدوار يساعد على تجنب قلق الموظفين دون داعٍ بشأن أدائهم. وفي



نفس الصدد، يؤكد (Karim& Nadeem.,2019:5) أن عملية توضيح الأدوار ستؤدي إلى إطلاق عملية تبادل اجتماعي قوية من المرجح أن تؤدي إلى ثقة متبادلة وتعاون وبالتالي تعزيز الالتزام على المستوى التنظيمي.

ثانياً: الاستدامة الاستراتيجية Strategic Sustainability

١. مفهوم الاستدامة الاستراتيجية Concept Of Strategic Sustainability

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 تلبي احتياجات الحاضر دون التأثير على احتياجات جيل المستقبل (Malik et al.,2020:3). ثم تطور مفهوم الاستدامة في منتصف التسعينيات كطريقة لمؤسسات الأعمال لإدارة وموازنة جهودها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحيطة (Obaid& Hussein.,2021:1520). ويُعرّف قاموس كامبريدج الاستدامة على أنها جودة القدرة على الاستمرار على مدى فترة من الزمن (Ayman& et al.,2020:1). وتطور مفهوم الاستدامة الاستراتيجية من مفهوم التطوير الاستراتيجي الذي يؤكد على أن الاستراتيجيات في كل منظمة ينبغي أن تهدف إلى تأمين والحفاظ على المزايا الاستراتيجية التنافسية على المدى الطويل، فضلاً عن استيعاب هذه الاستراتيجيات في المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار. وتعمل المؤسسات على توفير إطار عمل لمعالجة التأثير السلبي لعملياتها على البيئة والمجتمع والالتزام الإدارة العليا بهذه المعالجات. وجدير بالذكر أن المنظمة التي تسعى لتكون قادرة على الحفاظ على المواقف أو المزايا الاستراتيجية على المدى البعيد يجب أن تحقق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي ينبغي أن تكون فيها ملائمة استراتيجية (Emezi.2015:45-47). وتنطوي وجهة نظر



(Roxas& Coetzer.,2012:464) أن التوجه نحو الاستدامة الاستراتيجية يعتبر بمثابة بناء استراتيجي على مستوى الشركة يأخذ في الاعتبار المظاهر على مستوى المنظمة لوعيها ومشاركتها والتزامها بالقضايا والأنشطة والبرامج المتعلقة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية والاقتصادية للأعمال والتنمية المستدامة. وكتوجه استراتيجي على مستوى المؤسسة يجب أن يكون التوجه نحو الاستدامة الاستراتيجية متأصل في فلسفة العمل الكبرى للمؤسسة ويُشكل جزءًا من التكوينات الإستراتيجية الشاملة لها، وهذا التوجه يعمل على توجيه الخطط والبرامج والأنشطة التجارية أو التشغيلية.

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-	(Abdullahi et al.,2021:8)	التوجه نحو الاستدامة الاستراتيجية يعني مدى استباقية المنظمة والتزامها بالأوليات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في اتخاذ قرارات الأعمال الخاصة بالمؤسسة.
٢-	(Malenkov et al.,2019:2-3)	الاستدامة الاستراتيجية هي قدرة النظام على التعافي من التأثيرات والتغيرات الخارجية والداخلية، وهذه القدرة تمكن المؤسسات من إنشاء المزايا التنافسية الخاصة بها وتطويرها والحفاظ عليها على المدى البعيد. ويمكن القول أيضاً أن الاستدامة الاستراتيجية تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسة.
٣-	((Emamisaleh&Taimouri.,2021:288)	الموقف الاستراتيجي العام الاستباقي للشركات تجاه دمج الاهتمامات والممارسات البيئية والاجتماعية في أنشطتها





الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.		
قدرة المنظمة بالحفاظ على سلامتها وتحقيق أهدافها في ظل التأثير المستمر للبيئة الخارجية	(Kuznetsova.,2020:197)	٤ -
وتماشياً مع ما ذكر 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.	الباحث	5 -

المصدر من إعداد الباحث

٢. مكونات الاستدامة الاستراتيجية Components of the strategic sustainability

أن الاستدامة الاستراتيجية تتضمن مزيجاً من المكونات المختلفة التي تعمل معاً لتحقيق هدف واحد، وهو الحفاظ على الموقف الاستراتيجي للمؤسسة. ومما لا شك فيه أن مكونات الاستدامة الاستراتيجية تُعتبر بمثابة نظام، وهذا يعني أنها ستكون مترابطة. وبهذا المعنى، يمكن القول إنها تسعى إلى السماح بمنافسة تسودها الأجواء الصحية بالإضافة إلى رغبتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال. تمت الإشارة إلى ثلاث مكونات للاستدامة الاستراتيجية، وهي (التخطيط الاستراتيجي، وأخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية للشركات) وكما أشار لها (Emezi.2015:45):



أ- التخطيط الإستراتيجي: هو عملية تساهم في حل المشكلات لوضع أهداف إستراتيجية للمؤسسة وصياغة خطط إستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف. كما تم التأكيد بأنه معني بشكل أساسي بالإجراءات طويلة المدى لغرض تحقيق الأهداف، فضلاً عن ذلك فقد تم اعتباره عملية إدارية تسعى لتطوير والحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين المنظمة وفرصها المتغيرة (Emezi, 2015:45). ولكي يتم ضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي، ينبغي على مدراء المؤسسات جمع وفحص وتحليل المعلومات حول بيئة أعمال المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف وتقييمهما، فضلاً عن وضع مهمة ومجموعة من الغايات والأهداف القابلة للتحقيق وبشكل واضح للشركة (Guttermann, 2021:2-3).

ب- أخلاقيات العمل: أشار (Emezi, 2015:46) إلى أن أخلاقيات العمل تتعامل مع النظريات الأخلاقية وتطبيق الانضباط والمبادئ في السياقات المؤسسية تماماً كما هو الحال عند إحالة الأخلاقيات إلى القواعد المعمول بها والتي تنص على ما هو الصواب وما هو الخطأ. وبالتالي فإن المنظمات تحاول تطبيق القواعد العامة ضمن سياقاتها الأخلاقية المعمول بها. ومما لا شك فيه أن أي عمل أو سلوك غير أخلاقي في المنظمة سيؤدي إلى تدميرها مع نظامها، لذا تعمل الإدارة مع الموظفين لمواجهة السلوكيات غير الأخلاقية، لأن السلوك غير الأخلاقي لا يساهم في تحقيق الاستدامة. فيما أوضح (Feltz, 2014:6) إنه قد ينطوي قرار أخلاقي على عيوب بالمدى القصير للمؤسسة، ولكن على المدى الطويل سيكون من الواضح أن السلوك الأخلاقي هو المفتاح لتحقيق الاستدامة.

ج- المسؤولية الاجتماعية للشركات: تُعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها التزام ضمني أو محسوس أو مفروض من قبل المديرين الذين يعملون بصفتهم الرسمية لحماية أو خدمة مصالح مجموعات أخرى غير مجموعتهم (Emezi, 2015: 48).



٣. خصائص الاستدامة الاستراتيجية Characteristics of Strategic Sustainability

أشار (Opresnik et al., 2014:5-6) إلى أربعة خصائص رئيسية للاستدامة الاستراتيجية:

- الخاصية الأولى: تتميز الاستدامة الاستراتيجية بقدرتها على تغيير الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا يعتمد على طبيعة السياق والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - الخاصية الثانية: تعمل الاستدامة الاستراتيجية على تحديد التهديدات واستغلال الفرص مع الاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف أو العمل على إصلاحها.
 - الخاصية الثالثة: تمكن الاستدامة الاستراتيجية المؤسسة من اختيار وممارسة الأنشطة التي تختلف عن المنافسين وربطها بالوضع الحالي.
 - الخاصية الرابعة: إن السمة الأبرز للاستدامة الاستراتيجية قدرتها على الموائمة والانسجام مع تكتيكات وعمليات المؤسسة وبيئتها.
- فيما يرى (Emezi., 2015:49) أن المؤسسات في كل مرحلة من مراحل حياتها التشغيلية دائماً في حالة فحص مستمر لمعرفة ما إذا كانت على نفس المسار المخطط له أو هناك تحول عن هذا المسار، ويمكن اعتبار بعض خصائص الاستدامة الاستراتيجية كنقطة مرجعية:
- يجب أن تكون الإستراتيجية مربحة على المدى القصير والطويل.
 - يجب أن تعزز الاستدامة الإستراتيجية السلوكيات الأخلاقية وأن تكون لديها آليات للتحقق من السلوكيات غير الأخلاقية قبل أن يتحول الموقف إلى إحراج وينعكس سلباً على المؤسسة.
 - يجب أن يكون هناك توافق استراتيجي بين إدارة المنظمة وأصحاب المصلحة المتعددين.



- ينبغي دمج الاستدامة الاستراتيجية في جميع مراحل ومستويات صياغة سياسة المؤسسة وتفسيرها وتنفيذها ومراقبتها.
- الاستراتيجية المستدامة هي استراتيجية خضراء تقلل أو تقضي على الآثار السلبية للعمليات التنظيمية في المؤسسة.

٤. أبعاد الاستدامة الاستراتيجية Dimensionals Of Strategic Sustainability

❖ التوجه الاقتصادي Economic Orientation:

التوجه الاقتصادي هو محاولة لتطوير التكنولوجيا والابتكار في منظمة تؤدي إلى إنتاج نظيف ومتوافق مع ظروف البيئة. ويرتبط التوجه الاقتصادي بالالتزام بالنشاط للمنظمة في قضايا الاستدامة بالقرارات المالية والقرارات التي تخص السوق والقرارات التي تخص التصنيع وملاحظة الطرق التي يتم بها استخدام مواردها. علاوة على ذلك، فالمنظمة تأخذ بعين الاعتبار عوامل مهمة تعتبر جزء من الاستراتيجيات الاقتصادية للاستدامة، مثل إدارة المعرفة والتعاون في عملية الاستدامة والمشاركة في نشر تقارير الاستدامة (Emamisaheh & 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. وتُطبق مؤسسات التعليم العالي الاستدامة في أنظمتها التنظيمية والعمليات والتعليم والبحوث وإعداد التقارير والتقييم، والجزء التعليمي من الاستدامة يُعتبر أساسي 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 العولمة المتزايدة للاقتصاد العالمي ووجود ضغوط تنافسية على المنظمات. وتم التأكيد على فوائد عديدة ومهمة لممارسات الاستدامة الاجتماعية في المنظمات بما في ذلك تحسين الأداء المالي وزيادة المزايا التنافسية وتعزيز الصورة التنظيمية وتعزيز رضا الموظفين والعملاء (Tran et al., 2018:122).

❖ التوجه البيئي Environmental Orientation:

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

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتقييم المقاييس:

أولاً: ترميز مُتغيرات وفقرات المقياس

من أجل تحديد مستوى ادراك وطبيعة العلاقة بين مُتغيرات الدراسة الرئيسية الحالية والتي تتكون من القيادة الأخلاقية بوصفها مُتغيراً مستقلاً بأبعادها الخمسة (الانصاف، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، توجيه الأفراد، توضيح الأدوار) والاستدامة الاستراتيجية بوصفها مُتغيراً مُعتمداً بأبعادها الثلاثة (التوجه الاقتصادي، التوجه الاجتماعي، التوجه البيئي) بأسلوب بأسلوب إحصائي واضح ودقيق، تم ترميز المقياس المُستخدم في الدراسة الحالية كما مُبين في الجدول (٤) أدناه:

الجدول (٤): ترميز مُتغيرات وفقرات المقياس

المتغير ورمزه	البُعد	رمز البُعد	عدد الفقرات
القيادة الأخلاقية EL	الانصاف	FA1	٤
	النزاهة	IN1	٤
	التوجيه الأخلاقي	EG1	٥

٤	PO1	توجيه الأفراد	الاستدامة الاستراتيجية SS
٤	RC1	توضيح الأدوار	
٤	ECO1	التوجه الاقتصادي	
٤	SOR1	التوجه الاجتماعي	
٤	ENO1	التوجه البيئي	

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي

١. اختبار التوزيع الطبيعي لمُتغير القيادة الأخلاقية

تُشير نتائج الجدول (٦) إلى أن قيم معاملات التفلطح والالتواء (Skewness, Kurtosis) جميعها وقعت ضمن الحدود المسموح بها بين (± 1.96) ، مما يعني أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (٦): اختبار التوزيع الطبيعي للقيادة الأخلاقية

الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis	التفلطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	الالتواء Skewness	الملاحظات الصالحة Valid	الترميز	
فقرات الأنصاف						ت
.313	-.852	.157	-.410	240	FA1	1
.313	-1.033	.157	-.051	240	FA2	2
.313	-.958	.157	-.246	240	FA3	3
.313	-1.175	.157	-.097	240	FA4	4



فقرات النزاهة						ت
.313	-.138	.157	-.545	240	IN1	1
.313	-.193	.157	-.481	240	IN2	2
.313	.051	.157	-.699	240	IN3	3
.313	-.742	.157	-.266	240	IN4	4
فقرات التوجيه الأخلاقي						ت
.313	.745	.157	-.890	240	EG1	1
.313	.997	.157	-.956	240	EG2	2
.313	.274	.157	-.728	240	EG3	3
.313	.172	.157	-.854	240	EG4	4
.313	.434	.157	-.851	240	EG5	5
فقرات توجيه الأفراد						ت
.313	-.942	.157	-.394	240	PO1	1
.313	-.821	.157	-.128	240	PO2	2
.313	-.462	.157	-.391	240	PO3	3
.313	-1.032	.157	-.063	240	PO4	4
فقرات توضيح الأدوار						ت
.313	.461	.157	-.647	240	RC1	1
.313	-.120	.157	-.639	240	RC2	2
.313	.236	.157	-.665	240	RC3	3
.313	-.082	.157	-.583	240	RC4	4



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

٢. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

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

جدول (7) التوزيع الطبيعي لفقرات الاستدامة الاستراتيجية

ت	الترميز	الملاحظات الصالحة	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	التقلطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء التقلطح 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



.313	.105	.157	-.682	240	ENO1	1
.313	-.603	.157	-.412	240	ENO2	2
.313	-.160	.157	-.501	240	ENO3	3
.313	-.063	.157	-.674	240	ENO4	4

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

ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي

١. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل:

النتائج الأولية للتحليل الإحصائي لاستجابة العينة المبحوثة على فقرات وأبعاد (القيادة الأخلاقية) وبالاعتماد على المؤشرات الإحصائية ذات الصلة والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والنسبة المئوية) تبين أن الاستجابة كانت مقبولة نوعاً ما وبدلالة قيمة الوسط الحسابي والتي بلغت (٣.٥٧٥٤) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٨٦) والذي يُفسر مدى انحراف القيم عن وسطها الحسابي، وبنسبة مئوية بلغت (٠.٧١٤).

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 و الانحراف 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، وبنسبة 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 انموذج القياس)

١. الصدق الظاهري:

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

٢. معايير تقييم أنموذج القياس

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

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

٠.٥٠	Validity
------	----------

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

٣. تقييم أنموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية

من خلال استخدام برنامج SmartPLS v.3.3.2 تم بناء انموذج المسار وتم الحصول على نتائج اختبار تقييم انموذج القياس لمتغير القيادة الاخلاقية والتي يعرضها الجدول (٩) ادناه.

جدول (٩) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير القيادة الأخلاقية

البُعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
الانصاف (FA)	FA1	0.684	٠.٧٦٨	٠.٨٤٨	٠.٥٨٦
	FA2	0.901			
	FA3	0.776			
	FA4	0.680			
النزاهة (IN)	IN1	0.813	٠.٨٨١	٠.٩١٨	٠.٧٣٨
	IN2	0.881			
	IN3	0.877			
	IN4	0.864			
التوجيه الأخلاقي (EG)	EG1	0.844	٠.٨٦٣	٠.٩٠٢	٠.٦٤٨
	EG2	0.853			



			0835	EG3	
			0.774	EG4	
			0.710	EG5	
٠.٧٤٧	٠.٩٢٢	٠.٨٨٧	0.867	PO1	توجيه الأفراد (PO)
			0.807	PO2	
			0.880	PO3	
			0.900	PO4	
٠.٦٩٦	٠.٩٠١	٠.٨٥٤	0.813	RC1	توضيح الأدوار (RC)
			0.865	RC2	
			0.867	RC3	
			0.789	RC4	

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 انموذج القياس.

٤. تقييم أنموذج القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

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

جدول (١٠) نتائج اختبار اداة القياس لمتغير الاستدامة الاستراتيجية

التباعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
---------	---------	----------	--------------	---------------	-----



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

المصدر: من 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 انموذج القياس.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة (تقييم الانموذج الهيكلي)

يشتمل تقييم الانموذج الهيكلي على إيجاد معاملات المسارات والتي يُمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، فضلاً عن استخراج قيمة مُعامل التفسير R² والذي يُستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

١. معايير تقييم الإنموذج الهيكلي



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

جدول (١٠) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

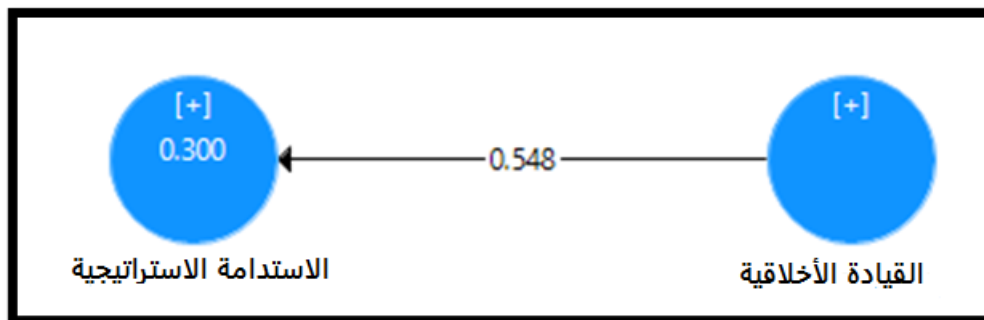
المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي VIF	$VIF > 5$ عامل تضخم التباين
معنوية معاملات المسار	قيمة $P > 0.05$ ، قيمة $t < 1.96$
معامل التحديد R^2	٠.٢٥، ٠.٥٠، ٠.٧٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير f^2	٠.٠٢، ٠.١٥، ٠.٣٥ تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

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 الرئيسية

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





شكل (١) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

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

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

جدول (١١) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسة

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H1	EL → SS	1	0.548	9.739	0.000	تقبل	0.429	0.300	0.297

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

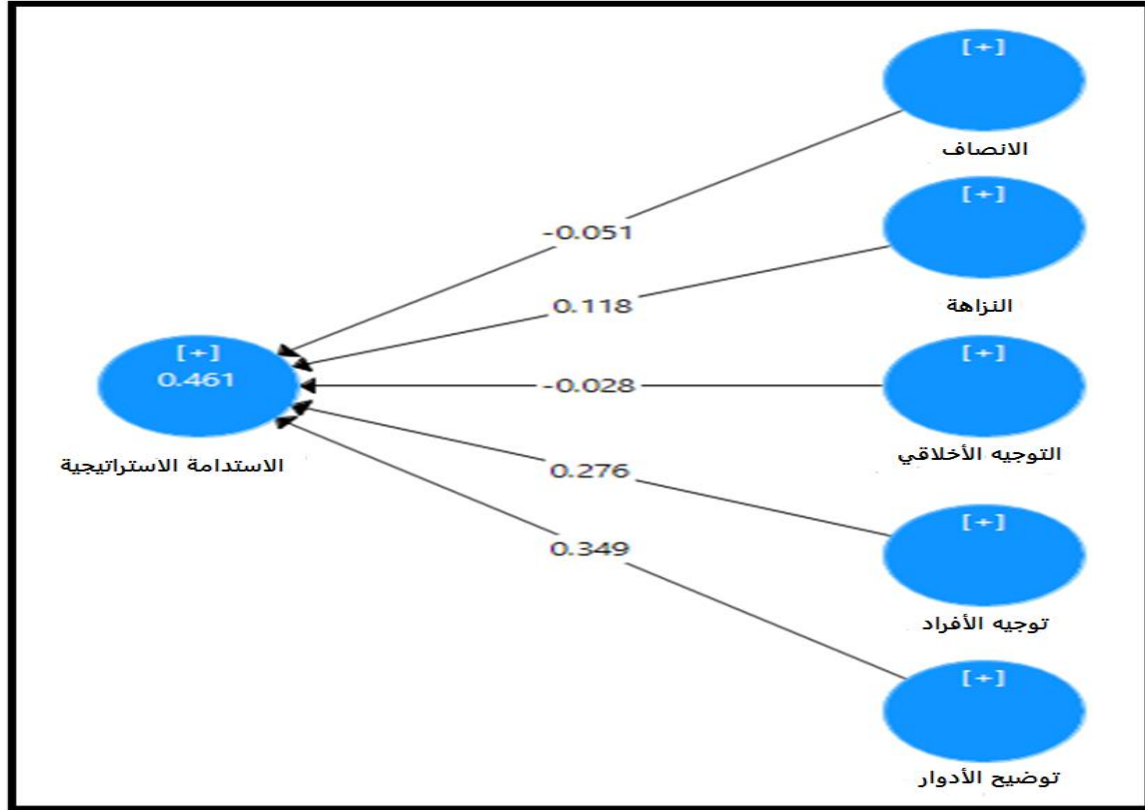
يستعرض الجدول (٢٩) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسة والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.548) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١.٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠.٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة،

وبالتالي قبول هذه الفرضية. كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل R^2 قد بلغت (0.297) وهذا يشير الى ان متغير (القيادة الاخلاقية) استطاع ان يفسر متغير (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة 29.7% وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

٣. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

قام الباحث ببناء الإنموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (٣٠) ويستعرض نتائجه الجدول (١٢) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية (H1-1, H1-2, H1-3, H1-4, H1-5).





شكل (٢) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار، في حين أن الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد،
والرمز [+] يُشير إلى إخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الإنموذج الهيكلي.
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS v.3.3.2

جدول (١٢) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f2	معامل التحديد R2	R2 المعدل
H1-1	FA→ SS	1	-0.051	1.085	0.278	ترفض	0.004	0.461	0.450
H1-2	IN → SS	1	0.118	1.642	0.101	ترفض	0.012		
H1-3	EG→ SS	1	-0.028	0.479	0.632	ترفض	0.001		
H1-4	PO→ SS	1	0.276	3.282	0.001	تقبل	0.048		
H1-5	RC→ SS	1	0.349	4.368	0.000	تقبل	0.098		

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

يعرض الجدول (١٢) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية والتي توصلت إلى أن بعض معاملات المسار للفرضيات (H1-4, H1-5) معنوية، ما عدا (H1-1, H1-2, H1-3)، غير معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١.٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠.٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة للفرضيات (H1-4, H1-5)، وبالتالي قبول هذه الفرضيات، وترفض الفرضيات (H1-1, H1-2, H1-3)، لعدم تحقق الحدود المطلوبة.



كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل R2 قد بلغت (0.450) وهذا يشير الى ان أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) استطاعت ان تفسر المتغير المعتمد (الاستدامة الاستراتيجية) بنسبة ٤٥٪ وبقية النسب هي عوامل اخرى لم تتناولها الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي، وستكون على محورين، يتضمن المحور الأول الجانب المعرفي والثاني الجانب التطبيقي.

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب المعرفي:

١. ندرة الدراسة التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين المتغيرات الحالية للبحث وخاصةً في مؤسسات التعليم العالي.

٢. القيادة الأخلاقية في المؤسسة تعمل على الحد من السلوكيات المنحرفة وغير الأخلاقية، فضلاً عن محاولتها تعزيز السلوكيات الأخلاقية للعاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسة.

٣. الاستدامة الاستراتيجية تُمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بأعلى مستوياته وذلك من خلال الاهتمام بعناصر الاستدامة (التوجه الاقتصادي، التوجه الاجتماعي، التوجه البيئي) .

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي:

١. القيادة الأخلاقية لها تأثير موجب معنوي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية وهي مطابقة لنتائج الدراسات السابقة، مما يدل على أن المؤسسة قيد البحث تعمل على الاهتمام بالتوجه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي فيها.



٢. أظهرت النتائج أن توجيه الأفراد له أثر موجب ومعنوي في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، وهذا يدل بأن لعلاقة بين القائد والموظف منسجمة وعلى درجة عالية من الثقة التي تسود الطرفين.

٣. وتؤكد النتائج بأن التوضيح الأدوار كان له أثر إيجابي ومعنوي لتعزيز الاستدامة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن القادة يوضحون المهام والأهداف والأدوار للموظفين حتى يعرفون ما هو متوقع منهم ويفهمون كيف يكون أدائهم على قدم المساواة.

٣. إن الانصاف والنزاهة والتوجيه الأخلاقي ليس له 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 القيادة الأخلاقية وتبني فلسفة القيادة الأخلاقية المتمثلة بعناصرها (الإنصاف، وتوجيه الأفراد، والتوجيه الأخلاقي، والنزاهة، وتوضيح الأدوار) لما لهذه العناصر الدور المهم للوصول إلى الاستدامة الاستراتيجية.

٢. نقترح على الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي بضرورة الاستمرار في تبني الجانب الأخلاقي في قيادتها لما له 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 لبُعدها الأخلاقي وتعزيز سمعتها المحلية والعالمية وتعزيز أفضليتها على باقي المؤسسات.

المراجع:

- 1- Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices. International Journal of Higher Education; Vol. 9, Issue 4.
- 2- Rahman, H. (2022). Organizational Sustainability: Characteristics of Agility. In Achieving Organizational Agility, Intelligence, and Resilience Through Information Systems (pp. 72-102). IGI Global.
- 3- Rao, I. (2019). A Brief Note on the Role of Ethical Leadership in Higher Education Institutions for Sustainability. IUP Journal of Management Research, 18(4), 70-79.
- 4- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The leadership quarterly, 22(1), 51-69.



- 5- Emamisaleh, K., & Rahmani, K. (2017). Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1345296.
- 6- Sabir, S. (2021). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 28-53.
- 7- Almutairi, M. A., Almutairi, A. A., Almarri, A. S., & Almutairi, B. A. K. M. (2020). Ethical Leadership Impact on the Turnover of Islamic Banks in Kuwait. *International Journal of Business and Management*, 15(1).
- 8- Basoro, T. S., & Tefera, B. (2021). Ethical Leadership Practices and Factors Affecting It in South Addis Ababa District Commercial Bank of Ethiopia.
- 9- FU, N. (2021). LEADERSHIP: The relevance of 'To lead, To excel, To overcome' in a cross-cultural business context.
- 10- Frija, L., & Barzi, R. (2021). Ethical Leadership Antecedents Review: Call for More Research Contextualization & Proposition of Conceptual Framework. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 59-81.
- 11- Ali, J., Yasir, M., Adil, M., & Siddique, M. (2021). Ethical Leadership and Employees' Trust Matters in Mitigating Employees' Burnout. *Ilkogretim Online*, 20(4).
- 12- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Gurusamy, V., & Krishnan, S. J. (2021). You'll Never Walk Alone: Exploring How Ethical Leadership Practices Facilitates in Leveraging Teachers' Work Engagement During a Crisis. *Management Research Journal*, 10, 52-65.



- 13– Singh, A. Y. (2020). ETHICAL LEADERSHIP PRACTICES OF SCHOOL HEADS IN FIJIAN PRIMARY SCHOOLS: TEACHERS' PERSPECTIVES.
- 14– Elqassaby, H. K. (2018). The effect of ethical leadership on employees' creativity. *International Journal of Economics and Management Science*, 7(5), 1–13.
- 15– Hanif, R., & Siddiqui, D. A. (2020). Moral Entrepreneurship within Ethical Leadership under Quranic Perspective: Exploring the Effect of Moral Opportunities, along with Capabilities and Vision of Moral Entrepreneur, on Moral Entrepreneurship, and its Subsequent Effect on Ethical Leadership. Available at SSRN 3757819.
- 16– Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Thiel, S. V. (2020). Development of a broader conceptualization and measurement scale of ethical leadership.
- 17– Yusuf, R. M., Hamid, N., & Dewi, A. R. S. (2020). Leadership Integrity and the Effect on Good Governance Practices in the Indonesian Constitutional Court. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 12(1).
- 18– Gollagari, R., Beyene, B. B., & Mishra, S. S. Ethical leadership, good governance and employee commitment: Testing a moderated mediation model in public universities of Ethiopia. *Journal of Public Affairs*, e2742.
- 19– Steiner, C. (2020). The Influence of Demonstrated Concern on Perceived Ethical Leadership: A Levinasian Approach. *Philosophy of Management*, 19, 447–467.
- 20– Karim, S., & Nadeem, S. (2019). Understanding the unique impact of dimensions of ethical leadership on employee attitudes. *Ethics & Behavior*, 29(7), 572–594.
- 21– 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.

22–Obaid, H. J. (2021). Strategic Architecture and its Role in Promoting Organizational Sustainability: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers atMinistry of Interior. Psychology and Education Journal, 58(4), 1515–1529.

23–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.

24–Zhang, S., & Chan, E. S. (2020). A modernism-based interpretation of sustainable tourism. International Journal of Tourism Research, 22(2), 223–237.

25–Chebeň, J., Lančarič, D., Munk, M., & Obdržálek, P. (2020). Determinants of Economic Sustainability in Higher Education Institutions. Amfiteatru Econ, 22, 462–479.

26–Fatourehchi, D., & Zarghami, E. (2020). Social sustainability assessment framework for managing sustainable construction in residential buildings. Journal of building engineering.

27–Wolff, L. A., & Ehrström, P. (2020). Social sustainability and transformation in higher educational settings: a utopia or possibility?. Sustainability, 12(10), 4176.

28–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.

29–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.



- 30– 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.
- 31– 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*.
- 32– Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS–SEM)*. Los Angeles: Sage.
- 33– Emezi, C. N. (2015). *Strategic sustainability: bailing out the future from today. Responsibility and Sustainability*.
- 34– Roxas, B., & Coetzer, A. (2012). Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 461–476.
- 35– Abdullahi, M. A., Mohamed, Z., Shamsudin, M. N., Sharifuddin, J., & Ali, F. (2021). Organizational Support and Sustainable Entrepreneurship Performance of SMEs, the Moderating Role of Strategic Sustainability Orientation. In *Sustainable Organizations– Models, Applications, and New Perspectives*. IntechOpen.
- 36– Opresnik, D., Seregini, M., & Taisch, M. (2014, September). The cornerstone of sustainability strategy in manufacturing enterprises. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 500–507). Springer, Berlin, Heidelberg.
- 37– Felty, E. (2014). *A Moral Debate: The Responsibility of Human Resource Professionals in the Implementation of a Code of Ethics*.



38– Gutterman, A. (2020). Strategic Planning for Sustainability. New York: Business Expert Press.

39– Malenkov, Y., Kapustina, I., Shishkin, V. V., & Shishkin, V. I. (2019, March). Theoretical aspects of strategic sustainability of a trading enterprise under digitally transforming economy. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 497, No. 1, p. 012128). IOP Publishing.

40– Kuznetsova, M. O. (2020). Strategic Sustainability Of Industrial Companies: D Pproaches To Understanding And Risk Analysis. Strategic decisions and risk management.

