

**تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام<sup>1</sup>****”دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب“****AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON SUSTAINABLE PERFORMANCE****"AN ANALYTICAL STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF EMPLOYEES OF THE STATE COMPANY FOR GRAIN TRADE"**

حسين اسماعيل الذبحاوي

أ.م.د. سحر عباس حسين الزياي

HUSSEIN ISMAIL AL-HUSSEINI

SAHAR ABBAS HUSSEIN AL-ZIYADI

[hussienalhussieny1974azz@gmail.com](mailto:hussienalhussieny1974azz@gmail.com)[Sahar.a@uokerbala.edu.iq](mailto:Sahar.a@uokerbala.edu.iq)

كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة كربلاء

**ECONOMICS AND ADMINISTRATION COLLEGE – KARBALA UNIVERSITY****المستخلص**

يهدف البحث إلى اختبار علاقة تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام كمتغير في الشركة العامة لتجارة الحبوب/ بغداد، انطلاقاً من أهمية موضوع البحث في المنظمات العامة والتأثير الذي تمتلكه تلك المنظمات في المجتمع، أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في أنجاز البحث الحالي بجمع البيانات من عينة مدير من الأقسام والشعب والوحدات بلغ عددها (269) مستجيباً، بالاعتماد على استمارة الاستبانة (بعد التأكد من صدقها وثباتها) والتي ضمت (28) فقرة أعدت وفق مقاييس جاهزة لدراسات أجنبية وعربية، مدعومة بالمقابلات الشخصية والمشاهدات الميدانية، للمتغير المستقل القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات)؛ والمتغير المستقل لأداء المستدام ( البعد الاقتصادي، اجتماعي، البيئي) وانطلق البحث من مشكلة تمثلت بتساؤل رئيسي مفاده ما تأثير القيادة الأصيلة في الأداء التنظيمي المستدام في الشركة العامة لتجارة الحبوب؟ أذ أعتمد الباحث على أدوات التحليل الاحصائي المناسبة والمتوافرة في برنامجي SPSS و Amos لاختبار فرضيات البحث الرئيسية. وقد خرج البحث بأبرز نتيجة هي تعاضم تأثير القيادة الأصيلة في الأداء المستدام. **الكلمات المفتاحية:** القيادة الأصيلة، الأداء المستدام.

**Abstract**

The research aims to test the relationship of the influence of the original leadership on sustainable performance as a variable in the General Company for Grain Trading / Baghdad, based on the importance of the research topic in public organizations and the role that these organizations have in society, the researcher adopted the descriptive and analytical approach in the completion of the current research by collecting data from A director sample of departments, divisions and units totaled (269) respondents, based on the questionnaire form (after verifying its validity and reliability), which included (28) paragraphs prepared according to ready-made standards for foreign and Arab studies,

<sup>1</sup> بحث مستل من رسالة ماجستير

supported by personal interviews and field observations, for the independent variable of the original leadership Self-awareness, ethical perspective, balanced treatment, and relationship transparency); And the independent variable of sustainable performance (economic, social, environmental dimension). The research started from a problem represented by a main question: What is the role of original leadership in the sustainable organizational performance of the General Company for Grain Trade? The researcher relied on the appropriate statistical analysis tools available in the SPSS and Amos programs to test the main research hypotheses. The most prominent finding of the research is the growing influence of original leadership on sustainable performance.

**Key words:** authentic leadership, sustainable performance.

#### المقدمة

تحتاج التنمية المستدامة إلى تعزيز الأشخاص ذوي البصيرة الإيجابية في التنظيم السلوك، تشير ممارسة مناخ القيادة الأصيلة إلى الإيجابية في التطوير التنظيمي. الموظفون الذين يمتلكون وعيًا ذاتيًا وأخلاقيات أعلى يمكن احتساب مستوى الأخلاق والشفافية والمعالجة المتوازنة للمعلومات جزءًا من هذا النوع من القيادة (Walumbwa et al. 2008)، القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب لديهم وعي ذاتي بالإضافة إلى وعي بالآخرين. تمنح ممارسة الوعي الذاتي فرصًا لفهم نقاط القوة والضعف بأنفسهم. لذلك، هذه الخصائص تسمح لهم بإظهار معايير أخلاقية عالية لاتخاذ القرارات ليس فقط لأنفسهم فقط ولكن منتبهًا للآخرين بالاحتفاظ بالحقائق ولعل السلوك الإيجابي للقيادة تجاه الوعي الذاتي يغرس السلوك الإيجابي للموظف ومن ثم القيمة الأساسية للمنظمة دفعت التحولات السريعة إلى ارتفاع سقف التوقعات المجتمعية في المقابل هناك إخفاقات عديدة في منظمات القطاعين العام والخاص، مما أدى إلى تراجع الثقة في القادة والمنظمات في جميع أنحاء العالم. وسلطت هذه الاتجاهات المقلقة الضوء على الحاجة الملحة لسمات القيادة الكفؤة والفعالة في مكان العمل والقيادة الأصيلة والتي حظيت باهتمام كبير من لدن العديد من المنظمات نظرًا للزيادة في فضائح الشركات والعقبات الاجتماعية التي تواجه جميع أنواع المنظمات. تدعو هذه الاتجاهات المدمرة إلى نموذج قيادة متجدد لتطوير القادة الذين يمكنهم رعاية بيئات صحية وإدارة المنظمات بطريقة أخلاقية ولتوفير قائد مثالي يضمن استمرار المنظمة كنظام اجتماعي واقتصادي وبيئي ناجح في ظل التناقضات الحالية ولأن الهدف الاسمي للمنظمات هو تحقيق الاستدامة في الاداء التنظيمي فلا بد من امتلاك القدرات والموارد التي تمكنها من مواجهة تلك التحولات في البيئة الخارجية.

اشتمل هيكل البحث على أربعة أقسام، تناولت الأولى فقرتين ركزت على أربعة موضوعات، تناولت الأولى فقرتين ركزت على بعض الدراسات السابقة لبعضها تتعلق بمتغيرات البحث، بينما خصصت الثانية لمنهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري للبحث، أما المبحث الثالث فكان لتحليل وتفسير نتائج البحث واختبار فرضياته. واختتم البحث بالموضوع الرابع من طريق الاستنتاجات التي توصل إليها البحث.

**المبحث الاول / منهجية البحث****أولاً مشكلة البحث**

تتجسد مشكلة البحث في ما لاحظته الباحث من ظروف وبيئة العمل ( الشركة العامة لتجارة الحبوب ) ، وخبرته الميدانية في بعض أقسامها، كونه موظف في وزارة التجارة ، وملاحظاته لواقع عملها، لذلك كانت هناك مجموعة من الدوافع البحثية التي تكمن في الحيز الفكري والتطبيقي شكلت الدافع وراء هذا البحث.

وطرح بعض الأسئلة ، حيث يمكن تحديد مشكلة البحث بسؤال رئيس مفاده: ما تأثير القيادة الأصلية في الأداء التنظيمي المستدام للشركة العامة لتجارة الحبوب ؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:-

1- ما مستوى توافر أبعاد القيادة الأصلية في المنظمة المبحوثة؟

2- ما مستوى الاستدامة في أداء المنظمة المبحوثة؟

**ثانياً: أهمية البحث**

تتجسد أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

1- يُعد البحث الحالي مساهمة اكااديمية متواضعة من الباحث لرفد الباحثين المستقبليين عند دراستهم لاحد متغيراته.

2- تبرز أهمية البحث في اختيار قطاع يعد مصدرا ورافدا مهما لتوفير قوت الشعب وتحقيق الأمن الغذائي في بلدنا العراق.

3- تأسيس وتقديم أطار علمي لأنموذج متكامل بحثت متغيراته بنظرة شاملة ومتكاملة امتدت من الأسباب وانعكست على النتائج بالإضافة لاستعمال مقاييس وأدوات عالمية ومعول عليها واختبارها في المنظمات العامة عموما وفي قطاع التجارة على وجه الخصوص وبما يعزز القيادة الأصلية في (الشركة العامة لتجارة الحبوب ) وإمكانية تعميم هذه المفاهيم التنظيمية فكريا وعمليا للارتقاء بكفاءة وفاعلية هذا النوع من المنظمات.

4- الوقوف على مستوى (القيادة الأصلية، والأداء التنظيمي المستدام) في الشركة العامة لتجارة الحبوب وإسهام النتائج العملية البحث وتوصياتها في إجراء بحوث علمية أعمق للمهتمين بهذا المجال وبالافادة من البحث في تطوير في تحسين أداء منظماتهم.

**ثالثاً: أهداف البحث**

يركز البحث الحالي بشكل أساسي على مجموعة من الأهداف التي يمكن تحديدها على النحو الآتي:

1- قياس مستوى توافر أبعاد القيادة الأصلية في المنظمة المبحوثة.

2- معرفة مستوى الاستدامة في أداء المنظمة المبحوثة.

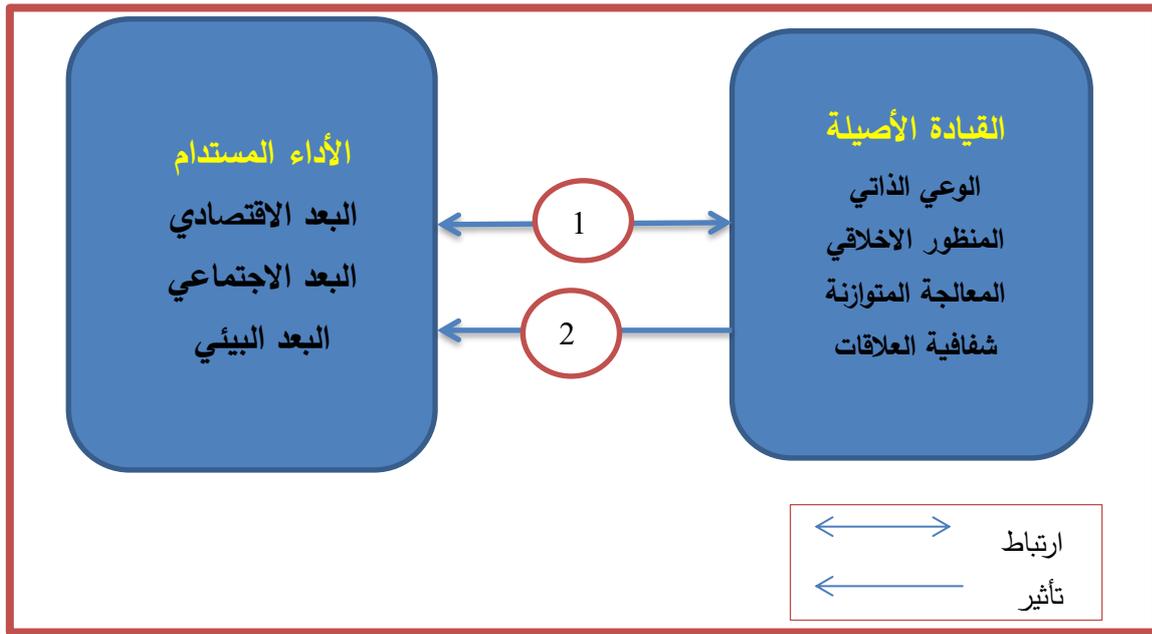
3- قياس نوع وقوة الارتباط بين متغيرات البحث الحالية(القيادة الأصلية والاداء المستدام).

4- اختبار مدى تأثير القيادة الأصلية بأبعادها في الاداء المستدام.

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث**

يعرض المخطط الفرضي فكرة البحث على شكل علاقات ،ولترجمة مشكلة البحث وفق أطارها العملي وتحليل وتفسير النتائج المتمخضة عنها، تم بناؤه وفقا للافتراضات المترشحة من الجدل المفاهيمي والفكري والطروحات النظرية ذات الصلة بموضوعات (القيادة الأصلية، والاداء التنظيمي المستدام) ودلالاتها والاستجابة المتوقعة لمعالجة مشكلة وتساؤلات البحث، وبما ينسجم مع منهج وأسلوب البحث واختبار طبيعة علاقات الارتباط

والتأثير الكامنة بين المتغيرات الرئيسة بأبعادها وكما يوضحه الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الأدبيات الإدارية

#### خامساً: فرضيات البحث

الفرضيات عبارة عن حلول مؤقتة ناجمة عن تكهن أو حدس يضعه الباحث كحل محتمل ومؤقت لمشكلة الدراسة أو الظاهرة المبحوثة يجري اختبارها بأساليب ووسائل متعددة ومختلفة للتأكد من صحتها أو نفي ذلك.

ووفقاً لذلك قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسة الآتية (سيقتصر الباحث هنا على ذكر الفرضيات الرئيسة تلافياً للإطالة وسيجري إخبار الأبعاد تفصيلاً في الجانب العملي).

1- الفرضية الرئيسة الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصيلة بأبعادها والأداء التنظيمي المستدام بأبعادها.

3- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير للقيادة الأصيلة بأبعادها في الأداء التنظيمي المستدام ذو دلالة معنوية.

#### سادساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

المتغير	نوعه	التعريف الإجرائي
القيادة الأصيلة	مستقل	نمط من سلوك القائد الذي يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية عن طريق الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقات بين القادة الذين يعملون مع الأتباع، ويعززون التنمية الذاتية الإيجابية.
المتغيرات الفرعية		
الوعي الذاتي		مدى ادراك القادة لنقاط قوتهم وضعفهم وكيف تؤثر قيادتهم في الآخرين أي أن القادة الأصلاء يعبرون عن مشاعرهم وعواطفهم الحقيقية ويتصرفون وفق قيمهم العميقة حتى تحت الضغط كونهم مدركين لتأثير قيادتهم على أتباعهم وكذلك في أصحاب المصالح الآخرين.

العملية التي يتصرف عن طريقها القائد وفقاً لقيمه ومعاييره الداخلية وتحويل نواياه إلى أفعال رغم الضغوط والإغراءات لصناعة قرارات تتفق مع القيم الأخلاقية للمنظمة.	المنظور الأخلاقي الداخلي
قيام القائد بجمع وتحليل البيانات كافة بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار مع الاستماع لوجهات النظر المختلفة المتوافقة أو المتعارضة مع مواقفه الراسخة من أجل التقييم دون تحيز لطرف ما وصناعة قرارات أخلاقية ورشيده.	المعالجة المتوازنة للمعلومات
الكيفية التي يقدم القائد نفسه للآخرين ويشارك المعلومات علانية ويعبر عن مشاعره وأفكاره الصادقة والحقيقية مما يفسح المجال أمام الآخرين عن طريق هذا الانفتاح للتعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة بحرية.	الشفافية العلانية

**سابعاً: مجتمع وعينة أفراد البحث**

**أ- وصف مجتمع البحث**

المجتمع هو جميع الوحدات موضع البحث، سواء كانت أفراداً أم أشياء أم قياسات ...الخ، وفي هذا البحث يمثل المجتمع 900 فرداً يمثلون القيادات في الشركة العامة لتجارة الحبوب . بلغت عينة البحث (269) فرداً استناداً الى الجدول الاحصائي لـ (Krejcie & Morgan, 1970:608) أذ وزعت (269) استبانة استرجعت جميعها وكانت صالحة للتحليل. أي بنسبة استرجاع 100%

**ب- وصف أفراد عينة البحث**

الفقرة الآتية ستختص بوصف أفراد عينة البحث

من نتائج الجدول ( 1 ) يتضح أنّ نتائج صفات افراد عينة البحث كآلاتي:

جدول (1) وصف عينة البحث

النسبة	التكرار	السمة
		النوع الاجتماعي
67. 2%	181	ذكر
32. 7%	88	أنثى
100%	269	المجموع

1. النوع الاجتماعي: أنّ غالبية افراد عينة البحث هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (2. 67)، في حين بلغت نسبة الاناث (7. 32)، ما يعني أنّ نسبة الذكور في الشركة قيد البحث أكثر من الضعف قياساً بالاناث. وقد يكون ذلك مرجعه لعدم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص عند التوظيف وسطوة المجتمع الذكوري.

النسبة	التكرار	السمة
		الفئة العمرية
14. 5%	39	25-30 سنة
30. 8%	83	31-40 سنة
29. 3%	79	41-50 سنة
20. 4%	55	51-60 سنة
4. 8%	13	61 فأكثر
100%	269	المجموع

2. الفئة العمرية: شاركت النتائج في الجدول الى ان النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (31-40) إذ بلغت (30.8%) بينما كانت النسبة الأدنى للفئة العمرية (61 فأكثر) إذ بلغت (4.8%) من عينة البحث. أي أنّ الشركة تمتلك طاقة بشرية جيدة يمكن أنّ تعزز أداء الشركة إذا ما استثمرت بشكلٍ صحيح.

السمة	التكرار	النسبة
التحصيل الدراسي		
إعدادية	19	7.1%
دبلوم	43	16%
بكالوريوس	186	69.1%
دبلوم عالي	6	2.2%
ماجستير	12	4.5%
دكتوراه	3	1.1%
المجموع	269	100%

3. التحصيل الدراسي: أنّ معظم افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (69.1%) وكانت نسبة حملة شهادة الماجستير (4.5%) وهذا مؤشر جيد يوضح مدى الفرص المتاحة لإكمال المسار العلمي للعاملين وومن ثمّ توظيف هذه القدرات في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة.

السمة	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة		
1-5 سنة	3	1.1%
6-10 سنة	32	11.9%
11-15 سنة	68	25.3%
16-20 سنة	79	29.3%
21- فأكثر	87	32.3%
المجموع	269	100%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على بيانات الاستبانة

4. سنوات الخدمة: يتضح من نتائج الجدول أنّ النسبة الأعلى لسنوات الخدمة (16-20) و (21- فأكثر) كانت (61.6%) تلتها الفئة (11-15) بنسبة (25.3%) في حين كانت الفئة (1-5) قد حققت أدنى نسبة. وهذا يعني أنّ أغلب أفراد العينة ممن يتمتعون بخبرة طويلة في مجال العمل.

#### ثامناً: طرق وأساليب جمع البيانات وتحليلها

أعتمد الباحث على مسارين في تغطية موضوع البحث وهما:

1- الجانب الفكري: ويشمل بعض الأدبيات النظرية العربية منها والأجنبية التي أسهمت في رفق المنظور المعرفي لمتغيرات البحث بالإفادة من المعلومات المتوافرة في طيات الكتب والرسائل والأطاريح والدوريات والمواقع العلمية والاكاديمية على شبكة الأنترنت.

## 2- الجانب العملي التطبيقي وتتضمن:

أ.المقابلات: عُرزت البحث الحالية (بالمقابلات)ملحق(2) التي اجريت قبل وبعد توزيع الاستبانة مع عدد من مديري الأقسام والشعب والوحدات في الشركة العامة لتجارة الحبوب الاستبانة مع بيئة المنظمة محل البحث.  
ب.الاستبانة: أعتد الباحث على (الاستبانة ) كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات لتغطية الجانب العملي والوصول الى النتائج استخدام الباحث لمقياس (Likrt) الخماسي الذي يتدرج من المستويات الايجابية باتجاه السلبية بطريقة (1،2،3،4،5)؛(أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما) بالاعتماد على ملاحظات وآراء السادة المحكمين،ملحق(1).

وبناءً على ما تقدم تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام ضم القسم الأول منها عدة تساؤلات عن البيانات الديموغرافية للعينة المستجيبية متمثلة بـ (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي). فيما تضمن القسم الثاني الفقرات الخاصة ب(القيادة الأصلية) كمتغير مستقل، والقسم الثالث فكان معنياً بـ (الأداء المستدام) المتغير المستجيب.

## تاسعاً: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

1. ادوات الصدق والثبات , وتتمثل بالاتي :
  - أ. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
  - ب. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملاءمتها لمبانيها النظرية.
  - ج. معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.
2. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:
  - أ. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
  - ب. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
  - ج. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
  - د. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.
3. الأدوات الإحصائية التحليلية , وتشمل الآتي:
  - أ- معامل ارتباط (Pearson) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
  - ب- نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

وقد أُعتمِدَ في تنفيذ الادوات آنفاً على بعض البرامج الحاسوبية هي :

  - 1.برنامج (SPSS V. 23).
  - 2.برنامج (Amos V. 23).
  - 3.برنامج (Microsoft Excel 2010)'

عاشراً: مقاييس الدراسة

المقاييس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(walumbwa et al. ,2008)	4	الوعي الذاتي	القيادة الأصيلة	1
	4	المنظور الأخلاقي		
	3	المعالجة المتوازنة للمعلومات		
	5	شفافية العلاقات		
( Doz&kosonen,2008)	3	الحساسية الاستراتيجية	خفة الحركة الاستراتيجية	2
	3	الالتزام الجماعي		
	3	تدفق وانسيابية الموارد		
( Paulraj , 2009 )	4	الأداء الاقتصادي	الأداء المستدام	3
	4	الأداء الاجتماعي		
	4	الأداء البيئي		

المبحث الثاني / المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الأصيلة

1. مفهوم القيادة الأصيلة

تعني قدرة القادة على التأثير في مجموعة للسعي نحو تحقيق الأهداف، مع مراعاة القيم مثل النزاهة والصدق والمعاملة المتوازنة والأصيلة والعلاقة القائمة على الشفافية (Walumbwa et al. , 2008:14). وكغيره من مفاهيم الإدارة تباينت الأفكار ووجهات النظر بشأنه، وللوقوف على مفهوم القيادة الأصيلة والجدول (2) يعرض بعض اسهامات الباحثين بحسب الأسبقية الزمنية:

الجدول (2) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة الأصيلة

ت	اسم الباحث	القيادة الأصيلة
1	(قشطة، 2019 : 32)	الممارسات الايجابية كافة التي يمارسها القائد لبناء علاقة ترتكز على التأثير الايجابي على أداء التابعين.
2	(عبود وآخرون، 2020 : 290)	عبارة عن مجموعة من السمات والقيم التي يتحلى بها الفرد والتي تشمل على الوعي بالذات والاخلاق والتعامل بشفافية مع الآخرين وتهيئة مناخ ايجابي يشجع على ممارسة مجموعة من السلوكيات الايجابية لتحقيق أداء يفوق المتوقع.
3	(Abbas et al.,2020:397)	نمط يمارسه القائد بوعي ذاتي يمنحه فرصا لفهم نقاط القوة والضعف لديه وممارسة المعايير الاخلاقية العالية لاتخاذ قرارات وفق مصلحة المجموعة عن طريق التواصل بشكل علني وشفاف.
4	(Daraba et al. , 2021:4)	عملية مستمدة من القدرات النفسية والمناخ التنظيمي الإيجابي، مما يؤدي إلى تحسين الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية ذاتية التنظيم للقادة والمنتسبين وما بعد ذلك. يؤدي إلى تنمية ذاتية إيجابية. يظهر القائد الحقيقي حالات ذهنية إيجابية مثل الثقة والأمل، التفاؤل، والمرونة، والشفافية، والأخلاق، والتوجه نحو المستقبل، وإعطاء الأولوية لتنمية شركائه.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة

## 2. أهمية القيادة الأصيلة

أ. يرى (STEWART ET AL., 2017:11) أنَّ أهميتها تكمن في امتلاك الافراد فهم واضح لمعتقداتهم وقيمهم من أجل إنشاء قاعدة تمكنهم من القيادة إضافة إلى تأثيرها على القرارات الاخلاقية وتأثيرها الايجابي على نوع العلاقة بين القائد والتابع، والذي يدفع في نهاية المطاف الى خلق وتحقيق أداء أفضل.

ب. تعد القيادة الأصيلة اهم النظريات القيادية في الالفية الثالثة والتي تعد محاولة حقيقية في سبيل تحقيق الاهداف التنظيمية وتوضح أهمية القيادة الأصيلة بقدرتها على معالجة مجموعة المخالفات الادارية الشائعة والتي كانت من أبرز النقاط التي جاءت نظرية القيادة الأصيلة كنظرية ضمن النظريات الايجابية لمعالجتها. ( Zamahani et al. , 2011:658).

ج. تبرز أهمية القيادة الأصيلة على مستوى المجتمع كون الاصالة بالوعي الذاتي وقبول الذات والايمان والمعتقدات والقيم والافعال والعلاقات جميعها مطلب أساسي لغرض تحقيق النجاح في كل مرحلة من مراحل الحياة. بغض النظر عن جانب الحياة , سواء كان تنظيميا أو جانب آخر ( أي الممارسون, الاكاديميين , الاجتماعيين , أو السياسي أو العائلي ) فإن القيادة الأصيلة تناسبهم جميعا (Makhmoor, 2018:5).

## 3. أبعاد القيادة الأصيلة

اذ نستعرض ضمن هذه الفقرة توضيح مفصل لكل بعد من أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وفق نموذج

(Wulambwa et al. , 2008 )

أ. الوعي الذاتي: أكد (Nübold et al. , 2020:471) أنَّ الوعي الذاتي يحدث عندما يدرك الأفراد وجودهم، وما الذي يشكل ذلك الوجود ضمن السياق الذي يعملون فيه بمرور الوقت و أنَّ الوعي بالذات ليس نقطة وصول، ولكنه عملية ناشئة يتعرف فيها المرء باستمرار على المواهب الفريدة ونقاط القوة والشعور بالهدف والقيم الأساسية والمعتقدات والرغبات. ويرى (AL jradat et al. , 2020:231) أنَّ الوعي الذاتي يعني أنَّ القادة الحقيقيين يدركون قيمهم الشخصية ودوافعهم ومشاعرهم وعواطفهم ونقاط القوة والضعف والسلوك اللفظي وغير اللفظي والهوية والأهداف وتأثيرها على التابعين. ويتماهى رأي (Yamak & Eyupoglu, 2021:5) مع سابقه في أنَّ نمذجة هذه السلوكيات وتعزيز التفاعلات المفتوحة والحقيقية يخدم القادة في رعاية التنمية الحقيقية لمرؤوسيه. من طريق هذه الآلية، من المتوقع أنَّ تؤثر الأصالة على المتابعين في مكان العمل من طريق نمذجة السلوك، وتحديد الهوية الشخصية، وانتشار المشاعر، ودعم تقرير المصير، والتبادلات الاجتماعية علاوة على ذلك، "الوعي الذاتي" مطلوب لتطوير عناصر القيادة الأصيلة الأخرى.

ب. شفافية العلاقات: تشير شفافية العلاقات للكيفية التي يقدم القائد نفسه للآخرين ويشارك المعلومات علانية ويعبر عن مشاعره وأفكاره الصادقة والحقيقية مما يفسح المجال أمام الآخرين من طريق هذا الانفتاح للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وتحدياتهم الخاصة بحرية (REGO ET AL. , 2014:202). و تكمن إحدى أهم تحديات اليوم في قدرة القادة على اكتساب ثقة أتباعهم و بصفتك قائداً أصيلاً ، فإن شفافية الفرد ضرورية لتنمية الثقة إذ يساعد القادة الشفافون المرؤوسين من طريق الوعي الذاتي والكشف عن القيم والدوافع والعواطف والأهداف. هذا الكشف ضروري للشفافية لأنه يسمح بمشاركة حقيقية للمعلومات بين القادة والمتابعين. ( BLETSCHER & YOST, 2021:115 )

ج. المنظور الأخلاقي الداخلي: وفقاً ل(Baptiste, 2018:33) يشجع المنظور الأخلاقي الداخلي القادة الحقيقيين على اتخاذ قرارات وفقاً لمبادئهم الأخلاقية أو قيمهم الحقيقية حتى في المواقف العصيبة للغاية أن المنظور الأخلاقي الداخلي

هو شكل داخلي ومتكامل للتنظيم الذاتي يسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية مقابل الضغوط الجماعية والتنظيمية والمجتمعية واتخاذ القرار والسلوك المتوافق مع هذه القيم الداخلية. ويرى (Crawford et al., 2020:117) تقدم الشفافية العلائقية الذات الأصيلة للفرد بصراحة وخالية من التشويه للآخرين. ويضيف (Yamak & Eyupoglu, 2021:5) أنّ عملية التنظيم الذاتي التي تسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية التي يتصرف بها القادة الحقيقيون وفقاً لذلك، حتى في مواجهة التحديات الناشئة عن المواقف الجماعية أو التنظيمية أو الثقافية. يُنظر الى الشخص الذي يتبع هذه المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية في كل حالة على أنه أخلاقي مما يعني أنّ الفرد يتخذ قرارات أخلاقية وينخرط في سلوك أخلاقي يتوافق مع القيم الشخصية.

ح. المعالجة المتوازنة أشار (Peter, 2016:40) الى أنّ المعالجة المتوازنة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوعي الذاتي. بالاستبطان الداخلي أو التقييمات الخارجية، أذ لا يُحرف القادة والاصليون أو يبالغون أو يتجاهلون المعلومات التي جُمعت و يولي هؤلاء القادة نفس القدر من الاهتمام لكل من الانتقادات الإيجابية والسلبية عن أنفسهم وأسلوب قيادتهم. وضحا (Crawford et al., 2020: 117) على أنها تحليل موضوعي لجميع البيانات ذات الصلة قبل اتخاذ قرار. كما يُضيف (Akuffo & Kivipöld, 2021:84) أنّ القادة الاصليون هم الأشخاص الذين تحدد سلوكياتهم معايير أخلاقية أو يتصرفون بما يتماشى مع قيمهم ومعتقداتهم التي يدعون لها ، فهم يقدمون فرصاً مجانية وعادلة للجميع (لا يشاركون في المجموعة أو خارج المجموعة)، ويشاركون في تقييم شامل للسيناريوهات من قبل الإعلان النهائي (يحترمون آراء الموظفين).

## ثانياً: الأداء المستدام

### 1. مفهوم الأداء المستدام

يشير (Sousa-Zomer & Cauchick-Miguel, 2019:1) أنّ الأداء المستدام للمنظمة هو مفهوم متعدد الأبعاد لا يمكن تقييمه بشكل مباشر ، ويجب تقييم مجموعة من المؤشرات. لذلك، تقدم هذه البحث ممارسات مستدامة شائعة الاستخدام في المنظمات. تُعرّف الممارسات المستدامة (المبادئ) على أنها مجموعة من الأفكار المستخدمة لتنظيم وتحقيق الاستدامة في المنظمة. في الأدبيات السابقة ، يُعدّ نهج "الخط السفلي الثلاثي" الذي يتكون من الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية هو المحدد للأداء المستدام للمنظمة. وللوقوف أكثر على مفهوم الأداء المستدام يعرض الجدول (3) بعض اسهامات الباحثين بحسب الأسبقية الزمنية:

جدول رقم (3) بعض المفاهيم للأداء المستدام

ت	الباحث والسنة	الأداء المستدام
1	(الزيادي, 2019: 80)	تتمتع المنظمة بالقدرة على تطبيق الاستراتيجيات واستخدام الموارد على المدى القصير والطويل الأجل والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتلبية رغبات واحتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.
2	(Purvis et al., 2019: 690)	قدرة المنظمة على الوصول الى أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع الحفاظ على استمرارية نشاطها، ويتجسد ذلك من طريق تضافر جهود جميع مكوناتها داخليا و خارجيا.
3	(De et al., 2020: 3)	إمكانية تطوير استراتيجيات وممارسات تمكن المنظمة من تحقيق رغبات وحاجات أصحاب المصلحة حاليا ومستقبلا عن طريق استثمار متوازن للموارد في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

الإدارة المسؤول عن تغييرات في استراتيجيات وأهداف المنظمة ، وغالبًا ما تتجاوز هذه التغييرات الاعتبارات المالية الحالية أو مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات للمساهمة في التقدم الاجتماعي نحو كوكب أكثر مساواة وازدهارًا.	(Al-Shdifat et al., 2021: 633)	4
--	--------------------------------	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المشار إليها

## 2 - أهمية الأداء المستدام

في السنوات الأخيرة ، أصبحت الاستدامة ذات أهمية متزايدة في البيئة التنظيمية. بغض النظر عما إذا كان الدافع هو ضغط أصحاب المصلحة ، أو المخاوف الاجتماعية والبيئية ، أو الإشراف الحكومي أو الفوائد الاقتصادية ، فإن معظم قادة ومديري المنظمات يدركون أهمية صياغة استراتيجيات وأنشطة التنمية المستدامة. ( Epstein & Buhovac, 2010:307). وتتجلى منفعة وأهمية لأداء التنظيمي المستدام بمقدار تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصالح أذ تنص نظرية أصحاب المصلحة (Harrison et al. , 2019:41) و يُفسر (Lemgo, 2020:4) الاستدامة هي الرؤية طويلة الأجل لمنظمة واعية اجتماعيا وبيئيا ، في حين أنّ التنمية المستدامة للمؤسسة هي استراتيجية عمل ديناميكية تستخدم ممارسات التنمية المستدامة اللازمة لتحقيق أهداف المساهمين ، وتدعم وتحفز أصحاب المصلحة. تنظيم وضمان جمهور جيد سمعة. بالإضافة إلى ذلك ، يستمر حجم تأثير الاستثمار في التوسع ، كما أنّ النهج الواعي لمنظمات إدارة الثروات العالمية وأصحاب المصلحة الآخرين تجاه الحوكمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية قد دفع المنظمات إلى إظهار مسؤولية أكبر عن الاستدامة والفوائد المتوقعة من الاستدامة.

## 3 - أبعاد الأداء المستدام

اذ نستعرض ضمن هذه الفقرة توضيح مفصل لكل بعد من أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وفق أنموذج (Doz & KOSONEN,2008)

### أ. البعد الاقتصادي

يعد مصدر قوة للمنظمة كمصدر للأداء المالي التقليدي، إضافة إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية للبيئة التي تنشط فيها وأصحاب المصلحة ، واحترام مبادئ المنافسة السليمة (محاربة الفساد، التعاقد غير القانوني، السلطة... إلخ ويشمل هذا البعد المبادئ المالية والتجارية) (Arowoshegbe & Emmanuel, 2016:104) يجب أنّ تقدم المنظمات مستوى عالٍ من الأرباح لأصحاب المصلحة وتجنب المعاناة من المشاكل المالية من أجل تمكين استدامتها الاقتصادية. يستخدم الربح ليس فقط لتمكين منظمة قوية ومستدامة ولكن أيضًا لتوفير فائدة للمجتمع ايضاً. تساهم المنظمة الرابحة في تحقيق فائدة كبيرة للمجتمع بتوفير سلع وخدمات أرخص بجودة أعلى. (Mihriban et al. , 2017:27) ويمثل البعد الاقتصادي للاستدامة قدرة المنظمة على توليد ما يكفي من تدفق رأس المال وتنتج عائداً ثابتاً على المدى الطويل لضمان البقاء والنمو والمنافسة (Gallotta, 2018:22).

### ب. البعد الاجتماعي

يشير الأداء الاجتماعي عموماً إلى تأثير المنظمة (ومورديها) على المجتمعات التي تعمل فيها. قياس الأداء مقابل هذه المقاييس مهمة معقدة. من السهل نسبياً تحديد قيمة المساهمين وحصة السوق ورضا العملاء، كما يمكن نقل المقاييس التي طورتها إحدى المؤسسات بسهولة إلى الآخرين، ولكن من المؤكد تقريباً أنّ الأداء الاجتماعي والبيئي فريد لكل مؤسسة، أو على الأقل لكل صناعة. (Zak, 2015:254) ويشمل التبعات الاجتماعية لنشاط المنظمة حيال المعنيين كافة (أصحاب المصلحة) وتتضمن الفائدة المرجوة لكل من: العمال (ظروف العمل، مستوى المكافآت، الإقصاء، العنصرية، البطالة... ) ؛ الموردين والعملاء (السلامة، الضرر النفسي للمنتج) ؛ الجماعات المحلية (الأذى، احترام

الثقافات) ؛ والمجتمع ككل، والمنظمة تقوم على سياستها الاجتماعية واحترامها لحقوق الإنسان. (Pittman et al., 2019) و أنَّ الهدف الأساسي للاستدامة الاجتماعية هو الحفاظ على القيم الاجتماعية الإيجابية للأفراد والمجتمع (Buallay et al. , 2020:14).

### ت. البعد البيئي

يتمثل بالتوفيق بين أنشطة المنظمة وحماية النظم البيئية أذ يفترض تحليل تأثيرات المنظمة ونتائجها الممثلة في استهلاك الموارد، وإنتاج النواتج العرضية (مخلفات الإنتاج) و ما يصاحب الإنتاج من انبعاثات و ملوثات، ويتحقق ذلك إذا كانت المنظمة تستهلك الموارد الطبيعية بوتيرة أدنى من التجديد الطبيعي وتولد عوادم وانبعاثات محدودة (Alhaddi, 2016:7) و يجب على المنظمة المستدامة بيئياً الانتباه إلى وجود تطبيقات مستدامة مثل استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتقليل استخدام الطاقة، واستخدام المواد الممكنة التدوير، والتخلص من أي نفايات سامة بشكل آمن. (Mihriban et al. , 2017:28) أنَّ المنظمات تتخرب في الممارسات البيئية لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. للقيام بذلك، يجب على المنظمات تقديم تقارير عن الأنشطة البيئية لإبلاغ أصحاب المصلحة عن التأثير البيئي لعملياتهم وكيفية حلهم للمشاكل المرتبطة بالقضايا البيئية بإجراءات مثل المواد الصديقة للبيئة والقابلة لإعادة التدوير والمواد البديلة ؛ حُزم قابلة للتحلل إعادة التصنيع إعادة التدوير؛ واستعادة المنتجات في نهاية دورة حياتها. (Buallay et al. , 2020:17).

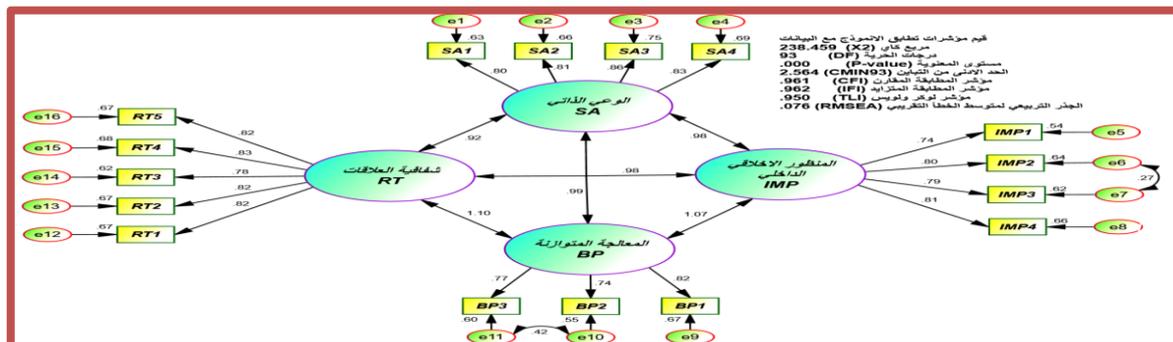
### المبحث الثالث / عرض وتحليل وتفسير متغيرات البحث

يسعى هذا المبحث الى اجراء التحليل العاملي لمتغيرات البحث واختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها على مستوى الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث، وكما يأتي:

#### أولاً: الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الأصلية

لقد قيست متغير القيادة الأصلية أربعة أبعاد فرعية هي ( الوعي الذاتي (4) فقرة، المنظور الأخلاقي الداخلي (4) فقرة، المعالجة المتوازنة (3) فقرة، وشفافية العلاقات (5) فقرة). إذ يتضح من الشكل (2) أنَّ تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0. 40) كما مبينة في الشكل (2) وأنَّ جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C. R) (الظاهرة في الجدول (4) اتضح أنها اكبر من (2. 56) عند مستوى معنوية (0. 01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء اثنين من مؤشرات التعديل ( Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أنَّ متغير القيادة الاصلية يقاس بأربعة ابعاد فرعية كما ذكر آنفاً



الشكل ( 2 ) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير القيادة الاصيل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

جدول (4) : معلمات الصق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الاصلية

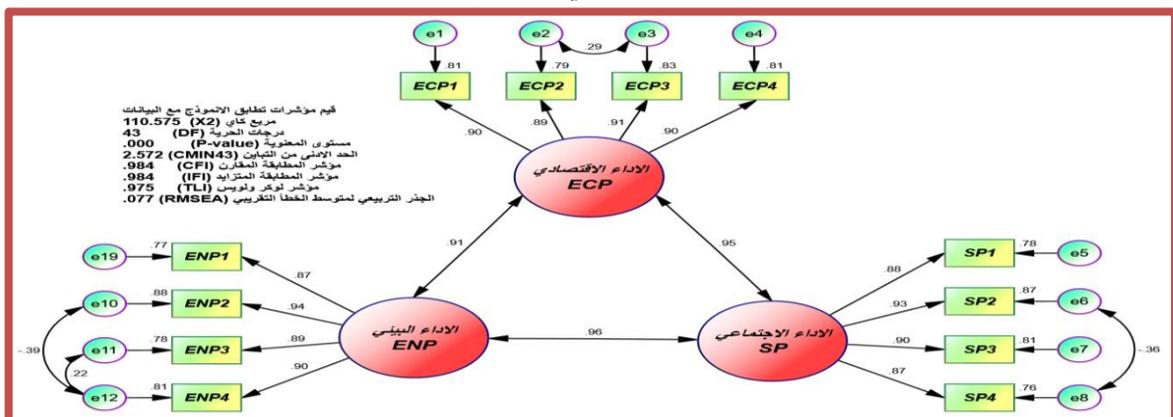
Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
SA1 <--- Self-awareness	1.000			
SA2 <--- Self-awareness	.971	.065	14.987	***
SA3 <--- Self-awareness	1.005	.061	16.357	***
SA4 <--- Self-awareness	.945	.061	15.439	***
IMP1 <--- Internalized Moral Perspective	.961	.069	13.936	***
IMP2 <--- Internalized Moral Perspective	.944	.060	15.624	***
IMP3 <--- Internalized Moral Perspective	.970	.063	15.316	***
IMP4 <--- Internalized Moral Perspective	1.000			
BP1 <--- Balanced Processing	1.064	.070	15.293	***
BP2 <--- Balanced Processing	.956	.052	18.553	***
BP3 <--- Balanced Processing	1.000			
RT1 <--- Relational transparency	1.000			
RT2 <--- Relational transparency	.921	.058	16.006	***
RT3 <--- Relational transparency	.947	.063	15.104	***
RT4 <--- Relational transparency	.955	.059	16.306	***
RT5 <--- Relational transparency	1.003	.063	16.015	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23).

. الصق البنائي التوكيدي لمتغير الأداء المستدام:

لقد قيست متغير الأداء المستدام بثلاثة أبعاد فرعية هي (الأداء الاقتصادي (4) فقرة، الأداء الاجتماعي (4) فقرة، والأداء البيئي (4) فقرة). إذ يتضح من الشكل (3) أن تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المحددة لها البالغة (0.40) كما هي مبينة في الشكل (3) وأن جميعها كانت نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R. 0.40) الظاهرة في الجدول (5) اتضح أنها اكبر من (0.256) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد إجراء أربعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الأداء المستدام يقاس بأربعة أبعاد فرعية تقاس كل منها بأربعة فقرات.

الشكل (3) : الصق البنائي التوكيدي لمتغير الاداء المستدام



جدول(5): معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الأداء المستدام

	Paths	Estimate	S. E.	C. R.	P	
ECP1	<---	Economic performance	1.000			
ECP2	<---	Economic performance	.998	.045	22.215	***
ECP3	<---	Economic performance	1.040	.044	23.490	***
ECP4	<---	Economic performance	1.052	.046	22.987	***
SP1	<---	Social performance	1.007	.048	20.799	***
SP2	<---	Social performance	1.004	.049	20.503	***
SP3	<---	Social performance	.977	.045	21.515	***
SP4	<---	Social performance	1.000			
ENP1	<---	Environmental performance	1.032	.049	21.119	***
ENP2	<---	Environmental performance	1.040	.048	21.855	***
ENP3	<---	Environmental performance	.992	.040	24.863	***
ENP4	<---	Environmental performance	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

ثانياً: الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث

يتعرض المبحث الحالي إلى الوصف الإحصائي واختبار فرضيات البحث على وفق إجابات عينة البحث للمتغيرين المستقل (القيادة الاصلية) والمتغير المعتمد (الأداء المستدام) وجرى تحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية بتحديد انتماءها لأي فئة. ولأجل تحديد مستوى إجابات عينة البحث سيعتمد على تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Mazahreh et al., 2009 : 403) الذين اشاروا الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في الجدول (6) :

الجدول (6) : تصنيف فئات الوسط الحسابي للوصف الإحصائي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 - 1	منخفض جدا
2	2.60 - 1.81	منخفض
3	3.40 - 2.61	معتدل
4	4.20 - 3.41	مرتفع
5	5.00 - 4.21	مرتفع جدا

Source : Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

## ثالثاً : وصف وتشخيص متغير القيادة الاصلية

## 1. وصف وتشخيص بعد الوعي الذاتي

يتضح من الجدول (7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الوعي الذاتي التي قيست بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.501) والانحراف المعياري (1.000) ومعامل الاختلاف النسبي (28.56%) والاهمية النسبية (70.02%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يؤكد أن القيادات الادارية في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث يتمتعون بمستوى جيد من القدرة على تشخيص نقاط قوتهم وضعفهم بهدف تعزيز الاولى ومعالجة الثانية مما يدعم امكاناتهم في فهم كيفية تأثيرهم في التابعين بهدف تحسين مستوى اداءهم الفردي والجماعي.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (مسؤولي في العمل يستقادم المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل او التعامل مع الآخرين) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.662) وبانحراف معياري بلغ (1.216) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (33.21%) وباهمية نسبية بلغت (73.23%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (مسؤولي في العمل يدرك نظرة الآخرين الى قدراته) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.320) وبانحراف معياري بلغ (1.160) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.94%) وباهمية نسبية بلغت (66.39%) ، وبذلك فان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابة معتدل .

## 2. وصف وتشخيص بعد المنظور الاخلاقي الداخلي

يتضح من الجدول (7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده المنظور الاخلاقي الداخلي الذي قيس بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.499) والانحراف المعياري (0.944) ومعامل الاختلاف النسبي (26.99%) والاهمية النسبية (69.98%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن المسؤولين والقادة في العمل على مستوى الشركة عينة البحث يحملون مستويات جيدة من القيم الاخلاقية ويسعون الى تحقيق الانسجام بين اقوالهم وما ينصحون ويوجهون به مع افعالهم وما يتبنونه من سلوكيات تتردد دوافع الموظفين وتحقق مستويات متقدمة من الاداء المستدام لديهم.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (مسؤولي في العمل يطالبني باتخاذ مواقف تدعم قيمي الاساسية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.535) وبانحراف معياري بلغ (1.115) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.53%) وباهمية نسبية بلغت (70.71%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مسؤولي في العمل تتوافق قراراته مع القيم الاخلاقية للمنظمة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.472) وبانحراف معياري بلغ (1.115) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (32.11%) وباهمية نسبية بلغت (69.44%) ، وبذلك فان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابة مرتفع .

## 3. وصف وتشخيص بعد المعالجة المتوازنة

يتضح من الجدول (7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده المعالجة المتوازنة الذي قيس بثلاث فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.468) والانحراف المعياري (0.986) ومعامل الاختلاف النسبي (28.42%) والاهمية النسبية (69.37%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد على اهتمام القادة في الشركة عينة البحث بعمليات واجراءات جمع وتحليل البيانات الخاصة بكل تفاصيل العمل واتخاذ القرارات المناسبة ومتابعتها ، اضافة الى ذلك انهم يسعون الى الاستماع والاخذ بالحسبان ما يقدمه الموظفون من اراء ومقترحات لحل المشاكل التي تعرقل سير العمل بهدف حلها ومنع تكرارها بالمستقبل .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (مسؤولي في العمل يشجع الآراء التي تتحدى مواقفه) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.532) وبانحراف معياري بلغ (1.128) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (31.94%) وبأهمية نسبية بلغت (70.63%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (مسؤولي في العمل يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.424) وبانحراف معياري بلغ (1.116) وبمعامل اختلاف بلغ (32.59%) وبأهمية نسبية بلغت (68.48%) ، وبذلك فان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابة مرتفع .

#### 4. وصف وتشخيص بعد شفافية العلاقات

يتضح من الجدول (7) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده شفافية العلاقات الذي قيس بخمس فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.527) والانحراف المعياري (0.871) ومعامل الاختلاف النسبي (24.68%) والاهمية النسبية (70.54%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفع مما يدل على اهتمام قادة الشركة عينة البحث بالموظفين من حيث السماح لهم بطرح الآراء والتعبير عن ما يضمروه من تفاصيل خاصة بالعمل وينظرون باهتمام الى المشاعر المحيطة بهم فضلاً عن امانة التعامل والسلوك الذي يتبنوه وذلك عن طريق تحقيق مستوى جيد من مطابقة الاقوال والافعال والتصرفات الميدانية في الحياة اليومية .وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (مسؤولي في العمل يعترف بالأخطاء عند ارتكابها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.613) وبانحراف معياري بلغ (0.973) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.93%) وبأهمية نسبية بلغت (72.27%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (مسؤولي في العمل يعرض الحقيقية رغم قساوتها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.450) وبانحراف معياري بلغ (0.997) وبمعامل اختلاف بلغ (28.91%) وباهمية نسبية بلغت (69.00%) ، وبذلك فان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابة مرتفع .

الجدول (7) : للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لأبعاد متغير القيادة

الأصلية (n= 269)

فقرات بعد الوعي الذاتي					
الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مسؤولي في العمل :
1	73.23	33.21	1.216	3.662	يستفاد من المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل او التعامل مع الآخرين
4	66.39	34.94	1.160	3.320	يدرك نظرة الآخرين الى قدراته .
2	70.93	31.79	1.127	3.547	يعيد تقييم أدائه وفقاً لتغير المواقف والظروف.
3	69.74	31.69	1.105	3.487	يدرك تأثير أفعاله وقيادته على الآخرين.
-	70.02	28.56	1.000	3.501	المعدل العام لبعده الوعي الذاتي

فقرات بعد منظور الأخلاقي الداخلي					
ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مسؤولي في العمل :
3	69.96	33.74	1.180	3.498	يظهر معتقدات تتسجم مع أفعاله.
2	70.11	30.44	1.067	3.506	يتخذ القرارات التي تتفق مع قيمه ومعاييرها الاساسية.
1	70.71	31.53	1.115	3.535	يطالبي باتخاذ مواقف تدعم قيمي الاساسية
4	69.44	32.11	1.115	3.472	تتوافق قراراته مع القيم الاخلاقية للمنظمة.
-	69.98	26.99	0.944	3.499	المعدل العام لبعده المنظور الاخلاقي الداخلي

فقرات بعد المعالجة المتوازنة					
ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مسؤولي في العمل :
1	70.63	31.94	1.128	3.532	يشجع الآراء التي تتحدى مواقفه .
3	68.48	32.59	1.116	3.424	يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات.
2	69.52	32.36	1.125	3.476	يستمع لوجهات النظر المختلفة من اجل التقييم واتخاذ القرارات المناسبة .
-	69.37	28.42	0.986	3.468	المعدل العام لبعده المعالجة المتوازنة

فقرات بعد شفافية العلاقات					
ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات مسؤولي في العمل :
3	71.15	29.56	1.052	3.558	يقول ما يعنيه تماما
1	72.27	26.93	0.973	3.613	يعترف بالأخطاء عند ارتكابها
2	71.23	29.22	1.041	3.561	يتيح حرية التعبير وابداء الرأي
5	69.00	28.91	0.997	3.450	يعرض الحقيقية رغم قساوتها
4	69.52	30.49	1.060	3.476	يتوافق مع المشاعر المحيطة به

المعدل العام لبعء شفافية العلاقات	3.527	0.871	24.68	70.54	-
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	---

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

رابعاً - وصف وتشخيص متغير الاداء المستدام

### 1. وصف وتشخيص بعد الاداء الاقتصادي

يتضح من الجدول (8) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الاداء الاقتصادي الذي قيس بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.267) والانحراف المعياري (1.085) ومعامل الاختلاف النسبي (33.22%) والاهمية النسبية (65.33%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على أن الشركة عينة البحث تسعى الى تحقيق نسب ارباح جيدة وتعمل على خفض التكاليف الكلية التي تتحملها من حيث كلف العمليات التنظيمية وكلف الهدر واستهلاك الطاقة وترشيد مجمل عملياتها لتحقيق مستويات متقدمة من الاداء المستدام .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (ادارة شركتنا تمتلك القدرة على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.301) وانحراف معياري بلغ (1.150) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (34.85%) وباهمية نسبية بلغت (66.02%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ادارة شركتنا تسعى الى تحسين معدل العائد على الاستثمار) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.223) وانحراف معياري بلغ (1.163) وبمعامل اختلاف بلغ (36.09%) وباهمية نسبية بلغت (64.46%) ، وهذا يوضح ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات معتدل

### 2. وصف وتشخيص بعد الاداء البيئي

يتضح من الجدول (8) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الاداء البيئي الذي قيس بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.269) والانحراف المعياري (1.091) ومعامل الاختلاف النسبي (33.39%) والاهمية النسبية (65.37%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يدل على أن الشركة عينة البحث تولي اهتماماً معيناً لتحقيق مستويات جيدة من الاداء البيئي من حيث السعي الى تعميق الوعي الوظيفي لدى الموظفين بضرورة المحافظة على البيئة وتقديم المنتجات الصديقة للبيئة التي من شأنها أن تقلل الانبعاثات ومجمل المخرجات الملوثة للبيئة .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ادارة شركتنا تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.368) وانحراف معياري بلغ (1.157) وبمعامل اختلاف بلغ (34.34%) وباهمية نسبية بلغت (67.36%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (ادارة شركتنا تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الانتاجية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.186) وانحراف معياري بلغ (1.232) وبمعامل اختلاف بلغ (38.67%) وباهمية نسبية بلغت (63.72%) ، وهذا يؤكد أن هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات معتدل .

### 3. وصف وتشخيص بعد الاداء الاجتماعي

يتضح من الجدول (8) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الاداء الاجتماعي الذي قيس بأربع فقرات ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.161) والانحراف المعياري (1.116) ومعامل الاختلاف (35.31%) والاهمية النسبية (63.22%) ، وهذا يدل على أن اتفاق افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يشير الى أن

الشركة عينة البحث تهتم الى حد ما بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية وتسعى الى تقديم برامج اجتماعية وانسانية وخدمية لتعزيز تأثيرها في تحقيق رفاهية المجتمع .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (ادارة شركتنا تنفذ برامج اجتماعية وانسانية وخدمية لتحقيق رفاهية المجتمع) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.152) وانحراف معياري بلغ (1.207) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (38.30%) وبأهمية نسبية بلغت (63.05%) ، وهذا يدل على أنَّ مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (ادارة شركتنا تستثمر جزء من امولها في المشاريع الاجتماعية والخدمية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.089) وانحراف معياري بلغ (1.203) وبمعامل اختلاف بلغ (38.94%) وباهمية نسبية بلغت (61.78%) ، وهذا يشير الى أنَّ هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية وبمستوى اجابات معتدل .

الجدول (8) : للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الأداء المستدام (n= 269)

فقرات بعد الأداء الاقتصادي					
الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات ادارة شركتنا :
1	66.02	34.85	1.150	3.301	تمتلك القدرة على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات .
4	64.46	36.09	1.163	3.223	تسعى الى تحسين معدل العائد على الاستثمار .
2	65.87	35.95	1.184	3.294	تدعم برامج تقليل الهدر في الموارد الطبيعية .
3	64.98	37.33	1.213	3.249	تهتم بتقليل كلف استهلاك الطاقة .
-	65.33	33.22	1.085	3.267	المعدل العام لبعء الاداء الاقتصادي

فقرات بعد الأداء البيئي					
الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات ادارة شركتنا :
3	65.28	37.44	1.222	3.264	تتخلص من النفايات بأسلوب لا يسبب أضرار للبيئة .
1	67.36	34.34	1.157	3.368	تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين .
2	65.35	35.80	1.170	3.268	تتبنى البرامج وسياسات صديقة للبيئة .
4	63.72	38.67	1.232	3.186	تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الانتاجية .
-	65.37	33.39	1.091	3.269	المعدل العام لبعء الاداء البيئي

فقرات بعد الأداء الاجتماعي					
الترتيب	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات ادارة شركتنا :
3	63.42	40.04	1.270	3.171	تراعي مبدأ العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية .
2	65.43	36.55	1.196	3.271	تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية في تلبية متطلبات وحاجات المجتمع.
1	63.05	38.30	1.207	3.152	تنفذ برامج اجتماعية وانشائية وخدمية لتحقيق رفاهية المجتمع.
4	61.78	38.94	1.203	3.089	تستثمر جزء من امولها في المشاريع الاجتماعية والخدمية .
-	63.22	35.31	1.116	3.161	المعدل العام لبعء الاداء الاجتماعي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

#### خامساً : اختبار فرضيات البحث

تهدف فقرة اختبار الفرضيات الى التحقق من فرضيتي الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمعتمد في البحث الحالي لإبراز العلاقة بين هذين المتغيرين في ظل مستوى معنوية (0.01) ولتحديد مدى قوة معامل الارتباط سيُقارن مع مستويات (sanders et al., 2009:459) كما في الجدول (9)

الجدول (9) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار معامل الارتباط
	ارتباط طردي منخفض	0.03 - 0.00
	ارتباط طردي مرتفع	0.70-0.31
	ارتباط قوي جداً (تام)	0.71 - 100%
	لا يوجد ارتباط	0
	ارتباط سلبي ضعيف	- 0.30 - 0.00
	ارتباط سلبي قوي	(-0.30) - (-0.70)
	ارتباط سلبي قوي جداً (أو تام)	(-0.71) - (-100%)

وكما مبين في الجدول (9) وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاصلية والاداء المستدام).  
يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاصلية والاداء المستدام، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*0.611) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (1%) اي بنسبة ثقة (99%).  
وهذه النتيجة تدل على أن تبني القادة في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث للسلوكيات الاصلية من حيث تحسين وعيهم الذاتي بأهداف واستراتيجيات الشركة والاهتمام بأخلاقيات العمل والتعامل بالسلوكيات الاخلاقية في مجمل تعاملاتهم اليومية مع الموظفين اصف الى ذلك قدرتهم على معالجة المعلومات المحيطة بهم بتوازن دون

تحيزات معينة وشفافية العلاقات التي يتبنونها مع مختلف الجهات التي يتعاملون معها من شأنه أن يعزز الاداء المستدام للشركة .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (10)علاقات الارتباط بين القيادة الاصلية بأبعادها والاداء المستدام

ابعاد القيادة الاصلية				القيادة الاصلية	المتغير المستقل
شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة	المنظور الاخلاقي الداخلي	الوعي الذاتي		
.605**	.591**	.559**	.548**	.611**	الاداء المستدام
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة الاصلية بأبعادها والاداء المستدام					النتيجة (القرار)
<b>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</b>					

المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي ( SPSS V.24 ) n=269

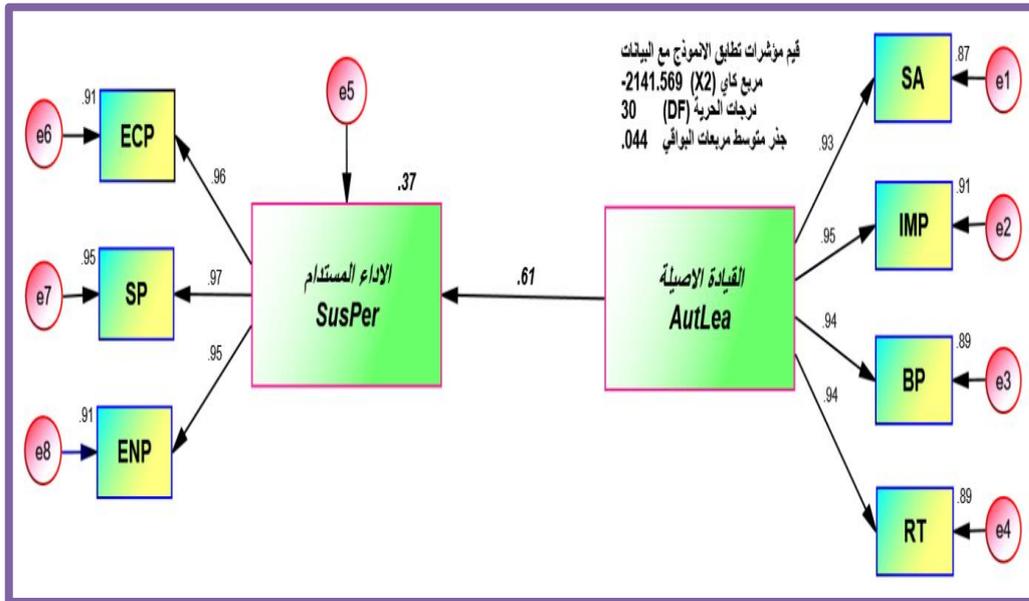
## 2. اختبار فرضيات التأثير

( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاصلية في الاداء المستدام )

يوضح الشكل (4) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الاصلية في الاداء المستدام ، اذ نلاحظ أن نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=.044) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08) . كما يتضح أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعيارى) قد بلغ (0.61) وهذا يعني أن القيادة الاصلية تؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (61%) على مستوى الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث ، وهذا يعني أن الاداء المستدام سيزداد بمقدار (61%) في حال زيادة الاهتمام بالقيادة الاصلية بمقدار وحدة واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (12.623) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (4) أن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.37) وهذا يعني أن التغيرات التي تحصل في متغير الاداء المستدام يعود (37%) منها الى تغير القيادة الاصلية والنسبة المتبقية البالغة (63%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج البحث .

وهذه النتيجة تشير الى أن متغير القيادة الاصلية يؤثر في الاداء المستدام بشكل كبير جدا وذلك من طريق اهتمام القائد بتعظيم مستوى وعيهم الذاتي وتطبيقهم للسلوكيات الاخلاقية ضمن تصرفاتهم اليومية ومعالجتهم المتوازنة لمعلومات اتخاذ القرار وشفافية علاقاتهم مع الاخرين واتساق اقوالهم مع افعالهم من شأنه أن يؤثر ويعزز الاداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للشركة.



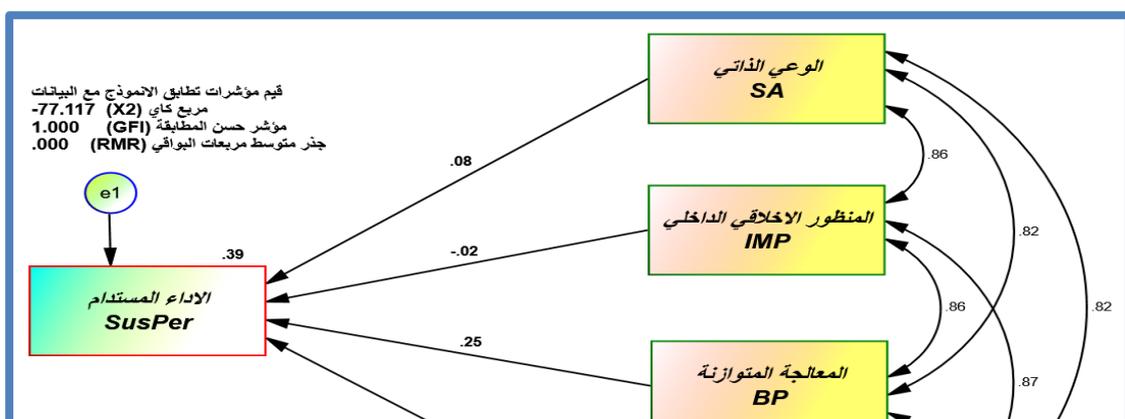
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (11) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الاصلية في الاداء المستدام

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعاري S.E.	النسبة الدرجة C.R.	النسبة المعنوية P
SusPer <--- AutLea	.611	.720	.057	12.623	***
RT <--- AutLea	.945	1.000			
BP <--- AutLea	.941	1.037	.023	45.504	***
SA <--- AutLea	.934	1.044	.024	42.722	***
IMP <--- AutLea	.953	1.006	.019	51.657	***
ECP <--- SusPer	.955	.982	.019	52.833	***
ENP <--- SusPer	.954	1.000			
SP <--- SusPer	.974	1.007	.014	70.238	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وبناءً على ما تقدم ، يمكن تحديد ابعاد القيادة الاصلية الاكثر تأثيراً في الاداء المستدام وهي كما موضح في الشكل (5) والجدول (11) ، وكما يأتي :



المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (12) مسارات ومعلمات اختبار تأثير ابعاد القيادة الاصلية في الاداء المستدام

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
SusPer <--- SA	.079	.083	.107	.774	.439
SusPer <--- IMP	-.022	-.024	.133	-.181	.856
SusPer <--- BP	.248	.265	.115	2.307	.021
SusPer <--- RT	.346	.419	.132	3.179	.001

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

أ. جاء بعد شفافية العلاقات بالمرتبة الاولى من حيث تأثيره في الاداء المستدام ، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغ (0.35) وهذا يعني أن بعد شفافية العلاقات يؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (35%) على مستوى الشركة عينة البحث ، وهذا يعني أن الاداء المستدام سيزداد بمقدار (35%) في حال زيادة الاهتمام ببعد شفافية العلاقات وحدة انحراف واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) البالغة (3.179) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.001).

وهذه النتيجة تؤكد أن شفافية العلاقات التي يتبناها القادة في تعاملاتهم مع الاخرين ذات مستوى جيد من حيث اعترافهم بالأخطاء التي يرتكبونها بهدف معالجتها ومنع حدوثها لاحقاً وانسجام تصرفاتهم مع الآراء التي يتبنونها والسلوكيات التي ينصحون بها واتساق مشاعرهم مع مشاعر الموظفين وهذا بدوره يعزز اواصر العلاقة فيما بينهم كفريق عمل متناسق وتحسين مستوى الاداء المستدام للشركة .

ب. جاء بعد المعالجة المتوازنة بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره في الاداء المستدام ، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعباري) قد بلغ (0.25) وهذا يعني أن بعد المعالجة المتوازنة يؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (25%) على مستوى الشركة عينة البحث ، وهذا يعني أن الاداء المستدام سيزداد بمقدار (35%) في حال زيادة الاهتمام ببعد المعالجة المتوازنة وحدة انحراف واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (12) البالغة (2.307) هي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.021).

وهذه النتيجة تشير الى ان قدرة قادة الشركة عينة البحث على تحقيق مستوى جيد من معالجة المعلومات المتوازنة واهتمامهم بعمليات جمع المعلومات وتحليلها وتبويبها قبل عمليات اتخاذ القرار والاهتمام بأراء الموظفين ومقترحاتهم

بشأن المشاكل التي تواجههم في سير العمل والسعي بالجهود الجماعية الى منع تكرارها مستقبلا من شأنه أن يحقق مستوى متقدم من الاداء المستدام للشركة.

ج. جاء بعد الوعي الذاتي بالمرتبة الثالثة من حيث تأثيره في الاداء المستدام ، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.08) وهذا يعني أن بعد الوعي الذاتي يؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (8%) على مستوى الشركة عينة البحث ، وهذا يعني أن الاداء المستدام سيزداد بمقدار (8%) في حال زيادة الاهتمام ببعد الوعي الذاتي وحدة انحراف واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة غير معنوية وذلك لان قيمة (C.R.) البالغة (0.774) هي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

د. جاء بعد المنظور الاخلاقي الداخلي بالمرتبة الرابعة من حيث تأثيره في الاداء المستدام ، اذ بلغت قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.02) وهذا يعني أن بعد المنظور الاخلاقي الداخلي يؤثر في متغير الاداء المستدام بنسبة (-2%) على مستوى الشركة عينة البحث، وهذا يعني أن الاداء المستدام سينقص بمقدار (2%) في حال زيادة الاهتمام ببعد الاداء المستدام وحدة انحراف واحدة . كما نلاحظ أن قيمة معامل التأثير هي قيمة غير معنوية وذلك لان قيمة (C.R.) البالغة (-0.181) هي قيمة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- الاستنتاجات الخاصة بالمتغير المستقل ( القيادة الاصلية)
  - أ- إن متغير القيادة الأصلية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان القيادات الادارية في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث يمارسون السلوكيات الأصلية في تعاملاتهم اليومية مع الموظفين في مختلف الاقسام والوحدات الادارية من حيث تمتعهم بمستوى وافي من الوعي الذاتي وشفافية العلاقات مع الاخرين وتبنيهم اسس المعالجة المتوازنة للمعلومات بهدف اتخاذ قرارات رشيدة، إضافة إلى تبني السلوكيات الاخلاقية ذات الاثر الاكبر في تحقيق استدامة الأداء، وبذلك تحقق الهدف الأول للدراسة.
  - 2- الاستنتاجات الخاصة بالمتغير التابع (الاداء المستدام)
    - أ- ان متغير الأداء المستدام قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد عينة البحث، مما يدل على ان الشركة عينة البحث تتمتع بمستوى معين من الأداء المستدام من حيث اهتمامها بتحقيق الارباح وتخفيض الكلف الاجمالية وتعزيز اداءها البيئي الذي يدعم توجهاتها في تقديم المنتجات الصديقة للبيئة وتقليل نسب التلوث البيئي أضف إلى ذلك سعيه إلى تعزيز تأثيرها في تدعيم مسؤوليتها الاجتماعية وتقديم مجمل الانشطة الخدمية التي تحقق رفاهية المجتمع، وبذلك تحقق الهدف الثاني للبحث.
    - أ- إن تبني ممارسا القيادة الأصلية في الشركة المبحوثة وتطبيقها على مستوى الشركة من شأنه ان يدفع الشركة إلى تحقيق الأداء المستدام.
    - ب- إن متغير القيادة الأصلية يؤثر في الأداء المستدام بشكل كبير جدا وذلك باهتمام القادة بتعظيم مستوى وعيهم الذاتي وتطبيقهم للسلوكيات الاخلاقية ضمن تصرفاتهم اليومية ومعالجتهم المتوازنة لمعلومات اتخاذ القرار وشفافية علاقاتهم مع الاخرين واتساق اقوالهم مع افعالهم من شأنه أن يؤثر ويعزز الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للشركة. ولعل شفافية العلاقات التي يتبناها القادة في تعاملاتهم مع الاخرين ذات مستوى جيد من حيث اعترافهم بالأخطاء التي يرتكبونها بهدف معالجتها ومنع حدوثها لاحقاً وانسجام تصرفاتهم مع الآراء التي يتبنونها والسلوكيات التي ينصحون بها

واتساق مشاعرهم مع مشاعر الموظفين وهذا يعزز اواصر العلاقة فيما بينهم كفريق عمل متناسق وتحسين مستوى الأداء المستدام للشركة.

#### ثانيا: التوصيات الخاصة بمتغيرات البحث

يشتمل هذا البحث على توصيات مقترحة مقدمة الى الشركة العامة لتجارة الحبوب. والمرتبطة بنتائج البحث والقابلة للتطبيق وفق آليات محددة.

1-حث القادة في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث على تعزيز اهتمامهم بتبني وتطبيق سلوكيات القيادة الأصيلة عبر مفاهيم الفكر القيادي الأصيل والعمل على نقلها وتجزيرها في سلوك التابعين لاستدامة تلك السلوكيات وتحقيق التفاعل الايجابي بين القائد وتابعيه من طريق:

أ- مد جسور التعاون مع الخبراء والمختصين وأوساط الأكاديمية ممثلة بأساتذة الجامعات لتعميق فهم وإدراك القادة والتابعين في الشركة العامة لتجارة الحبوب عينة البحث لسلوكيات القيادة الأصيلة والإفادة منها ميدانيا.

ب- تحفيز القادة على إعداد الأبحاث والدراسات التي تهدف إلى تطوير سلوكيات القيادة الأصيلة وآلية تكييف الأطر النظرية لها بالواقع الميداني الخاص بالشركة العامة لتجارة الحبوب.

ت- العمل على تنمية وتطوير سلوكيات القيادة الأصيلة بإعداد وتنظيم دورات وندوات وحلقات نقاشية بهدف اثراء معرفة القادة بحديثاتها وتدعيم خبرتهم في ذلك المجال.

2- تعزيز سلوكيات القيادة الأصيلة في الشركة العامة لتجارة الحبوب وتطبيقها وتوظيفها في ثقافة وهيكل وعمليات الشركة لأهميتها في تحقيق أداء تنظيمي مستدام.

#### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- 1 الزيايدي, سحر عباس حسين, (2019) "الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات" أطروحة دكتوراه, قسم إدارة الأعمال, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء.
- 2 عبود, رشا عباس و الشمري, احمد عبد الله والطرفي, علاء فاضل و قنديل , أحمد محمد رضا. (2020). "تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الأصيلة من خلال المرونة البشرية. دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء مجالس الكليات الاهلية في محافظة كربلاء". بحث منشور, مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية 12(1).
- 3 قشقة, تغريد جلال. (2019). "أثر القيادة الأصيلة لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة", رسالة ماجستير , كلية التربية , جامعة الاقصى.

#### المصادر الاجنبية

1. Abbas, Ansar, Muhammad Saud, and Indrianawati Usman. 2020. "Sustainability Development in Education : Empirical Evidence and Discussion about Authentic Leadership , Religiosity And." 13(10): 396-407.
2. Akuffo, I. N., & Kivipöld, K. (2021). Authentic leadership competences and positional favouritism: impact on positive and negative organizational effectiveness. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 14(1), 81-104.

3. Alhaddi, H. A. (2016). An Exploratory Paper on Strategy Implementation: Industry Look at Some of the World's Most Profitable and Most Innovative Companies. *Journal of Management and Strategy*.
4. Al-Jaradat, M. K., Khasawneh, S., Abu-Alruz, J., & Bataineh, O. T. (2020). Authentic leadership practices in the university setting: the theory of tomorrow. *International Journal of Management in Education*, 14(3), 229–244.
5. Arowoshegbe, A. O., Emmanuel, U., & Gina, A. (2016). Sustainability and triple bottom line: An overview of two interrelated concepts. *Igbinedion University Journal of Accounting*, 2(16), 88–126.
6. Baptiste, B. (2018). The relationship between the big five personality traits and authentic leadership.
7. Bletscher, C. G., & Yost, D. M. (2021). *REFLECTING THE WAVE , NOT THE TITLE : Increasing self-awareness and transparency of authentic leadership through. January* .
8. Buallay, A., Fadel, S. M., Alajmi, J., & Saudagaran, S. (2020). Sustainability reporting and bank performance after financial crisis: Evidence from developed and developing countries. *Competitiveness Review*.
9. Crawford, J., Percy, A., & Kelder, J.-A. (2020). JUTLP Editorial 17.3: Connection, digital education, and student-centric teaching practice before COVID-19. *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 17(3), 1.
10. Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R., & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1885573.
11. De, D., Chowdhury, S., Dey, P. K., & Ghosh, S. K. (2020). Impact of Lean and Sustainability Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Data Envelopment Analysis-based framework. *International Journal of Production Economics*, 219.
12. Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
13. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306–315.
14. Gallotta, M. C., Baldari, C., & Guidetti, L. (2018). Motor proficiency and physical activity in preschool girls: a preliminary study. *Early Child Development and Care*.
15. Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2019). *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge University Press.
16. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607–610.
17. Lemgo, E. (2020). Triple Bottom Line Approach to Community Sustainability and Cohesion:

- A Conceptual Framework (Doctoral dissertation, University of Idaho).
18. Makhmoo, T. (2018). Authentic leadership: Concept of authenticity and qualities of authentic leaders. *ResearchGate, 1*(July), 0–6.
  19. Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " *The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan*" *Journal of Social Sciences 5* (4), P.403
  20. Mihriban, C. A., & Harun, K. (2017). The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line. *The Journal of Accounting and Finance, July*, 18–34.
  21. Nübold, A., Van Quaquebeke, N., & Hülshager, U. R. (2020). Be(com)ing Real: a Multi-source and an Intervention Study on Mindfulness and Authentic Leadership. *Journal of Business and Psychology, 35*(4), 469–488.
  22. Peter, A. B. (2016). The impact of authentic leadership behavior on employee engagement and organizational ethical culture in Nigeria. Human Resource Development Thesis.
  23. Pittman, S. J., Rodwell, L. D., Shellock, R. J., Williams, M., Attrill, M. J., Bedford, J., ... & Rees, S. E. (2019). Marine parks for coastal cities: A concept for enhanced community well-being, prosperity and sustainable city living. *Marine Policy, 103*, 160–171.
  24. Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science, 14*(3), 681–695.
  25. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*(2), 20. 0–210
  26. rejcie, Robert V, and Daryle W Morgan. 1970. "Determining Sample Size for Research Activities." *Educational and psychological measurement 30*(3): 607–10.
  27. Sanders, T., Liu, Y.,Buchner, V., & Tchounwou, P. B. (2009). Neurotoxic effects and biomarkers of lead exposure: a review. *Reviews on environmental health, 24*(1),15.
  28. Shdifat, B., Kozanoglu, D. C., & Erfani, S. (2021). Achieving the Triple Bottom Line Through Big Data Analytics. In *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era* (pp. 631–649). Springer.
  29. Sousa-Zomer, T. T., & Cauchick-Miguel, P. A. (2019). Exploring business model innovation for sustainability: an investigation of two product-service systems. *Total Quality Management & Business Excellence, 30*(5–6), 594–612.
  30. Stewart, D., Verbos, A. K., Birmingham, C., Black, S. L., & Gladstone, J. S. (2017). Being Native American in business: Culture, identity, and authentic leadership in modern American Indian enterprises. *Leadership, 13*(5), 549–570.
  31. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126.

32. Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality. *SAGE Open*, 11(1).
33. Žak, A. (2015). TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT IN THEORY AND PRACTICE. Research Papers of The Wroclaw University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu, 387.
34. Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658–667.

## ملحق (1)

## أسماء السادة المحكمين (\*)

مكان العمل	التخصص		الاسم	ت
	الدقيق	العام		
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	ادارة اعمال	أ. د احسان دهش جلاب	1
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية	إدارة أعمال	أ. د أكرم محسن الياصري	2
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	إدارة الأعمال	أ. د زينب عبد الرزاق عيود	3
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	ادارة التسويق	إدارة الأعمال	أ. فؤاد حمودي العطار	4
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	إدارة أعمال	أ. د ميثاق هانف الفتلاوي	5
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	إدارة استراتيجية	إدارة أعمال	أ. م. د أحمد كاظم بريس	6
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	ادارة أعمال	أ. م. د حسين حربجة الحساوي	7
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	ادارة استراتيجية	إدارة أعمال	أ. م. د جواد محسن راضي	8
كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية	إدارة موارد بشرية	إدارة أعمال	أ. م. د سماح مؤيد المولى	9
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة	إدارة تسويق وسلوك تنظيمي	إدارة أعمال	أ. م. د ضرغام علي المعيني	10
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل	موارد بشرية وسلوك تنظيمي	إدارة أعمال	أ. م. د نايف علي الشمري	11
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء	أحصاء تطبيقي	أدارة أعمال	م. د أبناس عبد الحافظ محمد	12

\* تم ترتيب الأسماء حسب اللقب العلمي والحروف الهجائية

## ملحق (2) المقالات التي أجراها الباحث

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	الوقت الزمني والتاريخ	عدد المقالات	الملاحظات
1	صالح كاظم	مدرس	2019	1	
2	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
3	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
4	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
5	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
6	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
7	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
8	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
9	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
10	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
11	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
12	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
13	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
14	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
15	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
16	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
17	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
18	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	
19	عبدالله محمد	مدرس	2019	1	

## الملحق (3) الاستبانة

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

السيد المجيب المحترم.....

نهديكُم أطيب تحياتنا.....

م/ استبانة رسالة ماجستير

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزء من رسالة الماجستير في إدارة الأعمال الموسومة (الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الأصلية والأداء المستدام - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب ) حيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي الى عدة أبعاد مؤشرة كمقياس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة آنفاً، لذلك فان مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن واقع شركتكم سيكون لها أثر إيجابي في وصول هذه الرسالة الى المستوى المطلوب.

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة 'مع ملاحظة ما يلي:

- 1- وضع علامة ( ✓ ) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
- 2- الإجابة على جميع فقرات الاستبانة 'لان ترك فقرة دون إجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وومن ثم إهمالها.
- 3- الباحث مُستعد للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر الى أذهانكم عن طريق الاتصال بالرقم

( 07713082795 )

علماً أنَّ المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية الدائمة في أعمالكم

المشرف الباحث

الاستاذ مساعد دكتور

طالب الماجستير

حسين إسماعيل حسين

سحر عباس حسين

## البيانات التعريفية

1- النوع الاجتماعي: ذكر: أنثى:

2- الفئة العمرية:-  
30 سنة فأقل 41-50 سنة 61 فأكثر

3- التحصيل الدراسي:-  
40-31 سنة 51-60 سنة

إعدادية دبلوم عالي

دبلوم ماجستير

بكالوريوس دكتوراه

4- سنوات الخدمة:  
5-1 11-15 21 سنة فأكثر

10-6 16-20

5- المنصب الوظيفي مسؤول:-  
وحدة شعبة قسم

## مقاييس متغيرات الدراسة

أولاً: القيادة الأصيلة: "هي نمط لسلوك القائد الذي يعتمد على ويعزز القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز وعي أكبر بالذات، ومنظور أخلاقي داخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية من جانب القادة الذين يعملون مع الاتباع، مما يعزز التطوير الذاتي الإيجابي"

1- الوعي الذاتي: وصف بأنه مدى ادراك القادة لنقاط قوتهم وضعفهم وكيف تؤثر قيادتهم في الآخرين أي أن القادة الأصلاء يعبرون عن مشاعرهم وعواطفهم الحقيقية ويتصرفون وفق قيمهم العميقة حتى تحت الضغط كونهم مدركين لتأثير قيادتهم على أتباعهم وكذلك في أصحاب المصالح الآخرين.

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	يستفاد من المعلومات المرتدة في تقييم المواقف والتفاعل او التعامل مع الآخرين					
2	يدرك نظرة الآخرين الى قدراته					
3	يعيد تقييم أدائه وفقا لتغير المواقف والظروف.					
4	يدرك تأثير أفعاله وقيادته على الآخرين.					

2- المنظور الأخلاقي الداخلي : وهي العملية التي يتصرف من خلالها القائد وفقا لقيمه ومعاييره الداخلية وتحويل نواياه الى أفعال رغم الضغوط والإغراءات لصناعة قرارات تتفق مع القيم الأخلاقية للمنظمة.

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
5	يظهر معتقدات تتسجم مع أفعاله.					
6	يتخذ القرارات التي تتفق مع قيمه ومعاييره الاساسية.					
7	يطالبني باتخاذ مواقف تدعم قيمي الاساسية.					
8	تتوافق قراراته مع القيم الاخلاقية للمنظمة.					

3 - المعالجة المتوازنة: وتعني قيام القائد بجمع وتحليل كافة البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار مع الاستماع لوجهات النظر المختلفة المتوافقة منها والمتعارضة مع مواقفه الراسخة من أجل التقييم دون تحيز لطرف ما وصناعة قرارات أخلاقية ورشيدة.

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل:	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
9	يشجع الآراء التي تتحدى مواقفه.					
10	يقوم بجمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات.					
11	يستمع لوجهات النظر المختلفة من أجل التقييم واتخاذ القرارات المناسبة.					

4 -شفافية العلاقات: مشاركة المعلومات ذات الصلة والانفتاح في إعطاء وتلقي الملاحظات والتصريح بشأن الدوافع والأسباب الكامنة وراء القرارات وعرض التوافق بين الكلمات والأفعال .

ت	المقياس الفقرات مسؤولي في العمل	أففق تماما	أففق	غير متأكد	لا أففق	لا أففق تماما
12	يقول ما يعنيه تماما"					
13	يعترف بالأخطاء عند ارتكابها.					
14	يتيح حرية التعبير وأبدأ الرأي					
15	يعرض الحقيقية رغم قساوتها.					
16	يتوافق مع المشاعر المحيطة به.					

ثانيا: خفة الحركة الاستراتيجية: تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة و استراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر فضلاً عن التكيف مع حاجات الزبائن والاتجاهات من دون التخلي عن الرؤية العامة للشركة.

1-الحساسية الاستراتيجية: هي القدرة على الإحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغيرات البيئية وأن تستكشف التطورات المستقبلية وأن تقرر إجراءاتها.

ت	المقياس الفقرات إدارة شركتنا:	أففق تماما	أففق	غير متأكد	لا أففق	لا أففق تماما
17	تمتلك القدرة على مواجهة التغييرات البيئية واغتنام الفرص					
18	تستخدم آليات وتقنيات مختلفة في معرفة وفهم التطورات الاستراتيجية واستكشافها.					
19	تسعى الى توفير متطلبات التكيف الاستراتيجي بشكل شامل.					

2-الإلتزام الجماعي: هو القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تسنفر وحدات فرعية متعددة لإدامة

العمل التعاوني وتوحيده.

ت	المقياس الفقرات إدارة شركتنا:	أففق تماما	أففق	غير متأكد	لا أففق	لا أففق تماما
20	تمتيز إدارة الشركة بالقدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.					
21	تشجع مشاركة الآخرين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وحل المشاكل.					
22	تتبنى أسلوب فرق العمل الجماعي في حل المسائل والمشاكل الاستراتيجية.					

3-أنسيابية الموارد: وتعني سلامة التحشيد السريع للموارد والأموال الاستراتيجية والأفراد والقدرات المؤلفة لخفة الحركة التشغيلية و (إعادة) توزيعها.

ت	المقياس الفقرات إدارة شركتنا:	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا تماماً
23	تمتلك القدرة على إعادة تخصيص الموارد المالية.					
24	تستطيع تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الأقسام.					
25	يسمح هيكلها التنظيمي بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الأقسام.					

ثالثاً:- الأداء المستدام: هو عملية تحقيق ذروة الأداء في الأمد القصير عن طريقه يضمن النجاح في المستقبل.

1- الأداء الاقتصادي:- قدرة الشركة على خفض الكلف المتنوعة والتي تتضمن كلف الحصول على موارد ' استهلاك الطاقة' الإدارة السليمة للنفايات والغرامات المترتبة من جراء الحوادث البيئية فضلاً عن زيادة الإيرادات وتعظيم رأس مال الشركة.

ت	المقياس الفقرات إدارة شركتنا:	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا تماماً
26	تمتلك القدرة على تقليل الكلف المتعلقة بالتخلص من النفايات.					
27	تسعى الى تحسين معدل العائد على الاستثمار.					
28	تدعم برامج تقليل الهدر في الموارد الطبيعية.					
29	تهتم بتقليل كلف استهلاك الطاقة.					

2-الأداء البيئي: هو الأداء الذي يركز على تحسين جهود التعاون بين المجهزين 'المصنعين' والزبائن لإنتاج منتجات صديقة للبيئة.

ت	المقياس الفقرات إدارة شركتنا:	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا تماماً
30	تتخلص من النفايات بأسلوب لا يسبب أضرار للبيئة.					
31	تسهم في زيادة الوعي البيئي لدى العاملين.					
32	تتبنى البرامج وسياسات صديقة للبيئة.					
33	تعمل على اتخاذ التدابير التي تسمح بالتحكم بالانبعاثات الناتجة عن العملية الإنتاجية.					

3-الأداء الاجتماعي:- قدرة الشركة على زيادة مسؤوليتها تجاه تنفيذ البرامج الأخلاقية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

ت	المقياس الفقرات أدارة شركتنا:	أتفق تماما	أتفق	غير مؤكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
34	تراعي مبدأ العدالة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية.					
35	تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية في تلبية متطلبات وحاجات المجتمع.					
36	تنفذ برامج اجتماعية وإنسانية وخدمية لتحقيق رفاهية المجتمع.					
37	تستثمر جزء من أموالها في المشاريع الاجتماعية والخدمية.					