



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: الإدارة الاعمال

الموضوع

دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د.

تحت اشراف الأستاذة: عميمر

إعداد الطالب:
فضيلة

بن طاهر زين الدين

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا		الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا		الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا		الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2025-2026

كلمة شكر

أولاً: الشكر لله عز وجل على إتمام هذه المذكرة والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله.

ثانياً: الشكر للأستاذ (ة) المشرف على هذا العمل.

ثالثاً: الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على المجهودات المبذولة في قراءة وتفحص هذا العمل.

رابعاً: الشكر لأساتذة وعمال المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

خامساً: الشكر للمؤسسات والعمال أين تم إجراء دراسة الحالة أو الدراسة الميدانية

سادساً: شكر الزملاء والزميلات من الطلبة وممن ساهم في اتمام هذا العمل.

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

أمي الغالية حليلة وأبي العزيز نور الدين
إلى أخواتي سارة وياسمين وأخي إلياس
وإلى كل عائلة بن طاهر وبن مداح
إلى أصدقائي الأوفياء وجميع زملائي في مسيرتي الدراسية
إلى كل الأساتذة الأفاضل المشرفين على مسيرتي العلمية

بن طاهر زين الدين

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الرقم	قائمة المحتويات
02	كلمة شكر
03	اهداء
07-06	قائمة الجداول
08	قائمة الاشكال
09	قائمة الملاحق
11-10	ملخصات باللغة العربية واجنبية
5-1	مقدمة
	الفصل الأول: التأطير النظري
15-8	المبحث الأول: القيادة الأخلاقية
23-15	المبحث الثاني: القرارات الإدارية المستدامة
30-23	المبحث الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بين القرارات الدارية المستدامة

36-31	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
43-38	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومحل الدراسة
46-44	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
81-46	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
83-82	خاتمة
87-84	قائمة المراجع
104-88	قائمة ملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
1	معامل كرومباخ للمحور الأول القيادة الأخلاقية	47
2	معامل كرومباغ للبعد الاقتصادي	48
3	معامل كرومباغ للبعد الاجتماعي	49
4	معامل كرومباغ للبعد البيئي	50
5	ليكيرت الخماسي لقياس	51
6	معامل الارتباط بين عبارات القيادة الأخلاقية ودرجة الكلية للمحور	51
7	معامل الارتباط بين كل العبارات ابعاد القرارات الإدارية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) مع درجة الكلية لكل بعد	53-52
8	الاتساق البنائي أي معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	54
9	توزيع عينة الدراسات حسب النوع الاجتماعي	55
10	توزيع عينة الدراسات حسب الفئة العمرية	54
11	توزيع عينة الدراسات حسب الدرجة العلمية	58
12	توزيع عينة الدراسات حسب الخبرة	60
13	توزيع عينة الدراسات حسب المنصب الوظيفي	68

63-62	النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الإستبيان المتعلقة بالقيادة الأخلاقية للعاملين داخل sonelgaz	14
65-64	النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الإستبيان المتعلقة القرارات الادراية المستدامة للعاملين داخل sonelgaz للبعد الأول	15
68-67	النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الإستبيان المتعلقة القرارات الادراية المستدامة للعاملين داخل sonelgaz التي يبين لنا البعد الثاني	16
70-69	النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الإستبيان المتعلقة القرارات الادراية المستدامة للعاملين داخل sonelgaz التي يبين لنا البعد الثالث	17
72	جدول anova	18
73	تحليل نتائج الانحدار البسيط القيادة الأخلاقية	19
72	معامل الارتباط	20
75	جدول anova	21
75	تحليل نتائج الانحدار البسيط	22
74	نتائج الارتباط	23
77	جدول anova	24
76	تحليل نتائج الانحدار البسيط	25
79	نتائج الارتباط	26
79	جدول anova	27
80	تحليل نتائج الانحدار البسيط	28

قائمة الاشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
55	توزيع النسبي للأفراد حسب النوع الاجتماعي	1
57	توزيع النسبي للأفراد حسب الفئة العمرية للعمال	2
59	النسبي للأفراد حسب الدرجة العلمية للعمال	3
61	توزيع النسبي للأفراد حسب الخبرة للعمال	4
62	توزيع النسبي للأفراد حسب المنصب الوظيفي للعمال	5

قائمة الملاحق

صفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88-90	استبيان الدراسة	1
93-90	كرومباخ	2
93	ليكارت الخماسي	3
94-95	البيانات الشخصية	4

96-97	أجوبة العمال والانحراف المعياري ومتوسطات الحسابية	5
98-104	اختبار الفرضيات	6

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية المستدامة داخل المؤسسات، في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتزايدة. وقد تم إجراء هذه الدراسة التطبيقية في مؤسسة sonelgaz، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث. وتناولت الدراسة الإطار النظري لكل من القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة، مع التركيز على القيم الأساسية للقيادة الأخلاقية مثل النزاهة والشفافية والعدالة، ودورها في التأثير على سلوك العاملين وتحسين جودة القرارات المتخذة داخل المنظمة.

كما سعت الدراسة إلى إبراز أهمية القرارات الإدارية المستدامة التي تقوم على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة، حيث تسهم الممارسات القيادية الأخلاقية في تعزيز تبني قرارات مسؤولة ومستدامة داخل المؤسسة. وتوصي الدراسة بضرورة ترسيخ القيم الأخلاقية في بيئة العمل ودعم ممارسات الاستدامة، لما لها من دور في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية.

- الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، القرارات الإدارية المستدامة، الاستدامة، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، اتخاذ القرار

Abstract:

This study aims to analyze the role of ethical leadership in guiding sustainable administrative decisions within organizations. In a context marked by increasing economic, social, and environmental challenges, organizations are required to adopt management practices based on sustainability principles.

The theoretical framework of this research highlights the key concepts related to ethical leadership and sustainable decision-making, as well as their main dimensions. Ethical leadership is based on values such as transparency, integrity, fairness, and responsibility, which positively influence organizational behavior and decision quality.

Sustainable administrative decisions aim to achieve a balance between economic, social, and environmental dimensions, ensuring long-term organizational sustainability. This study emphasizes the strong relationship between these two variables, demonstrating that ethical leadership plays a crucial role in promoting responsible and sustainable decisions.

The findings underline the importance of strengthening ethical practices within organizations to enhance decision quality and support long-term sustainability.

Key words: Ethical Leadership, Sustainable Administrative Decisions, Sustainable Development, Economic Dimension, Environmental Dimension, Decision Making

المقدمة:

شهدت المنظمات المعاصرة تحولات كبيرة في بيئة عملها نتيجة تسارع التغيرات الاقتصادية وإضافة إلى تنامي التحديات الاجتماعية والبيئية التي أصبحت تشكل جزءاً أساسياً من مسؤوليات المنظمات الحديثة. ولم يعد نجاح المنظمة يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح أو تحسين الأداء الاقتصادي، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الاستدامة كأحد التوجهات الأساسية في الفكر الإداري المعاصر.

وفي ظل هذه التحولات السريعة، أصبحت القيادة تمثل أحد العوامل الحاسمة في توجيه المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، نظراً لدورها الأساسي في التأثير على سلوك الأفراد وصياغة التوجهات العامة للمنظمة، إضافة إلى دورها في توجيه عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ومع تزايد الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية في الممارسات التنظيمية، برزت الحاجة إلى نمط قيادي قادر على ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة، بما يساهم في تعزيز الثقة التنظيمية وترسيخ ثقافة المسؤولية والمساءلة. وفي هذا الإطار، برزت القيادة الأخلاقية كأحد المفاهيم القيادية الحديثة التي تسعى إلى توجيه السلوك التنظيمي وفق منظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم الممارسات الإدارية داخل المنظمة.

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 القرارات الإدارية تمارس المؤسسات دوراً مهماً في دعم مواردها والقدرة على التكيف مع التأثيرات التي تزعزع الاستقرار المؤسسي، وعند الوصول للاستدامة بنجاح، تعمل المؤسسات على توسيع أفاق الترقب على التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع مجالاتها. وتعتبر الاستدامة القرارات ميزة استراتيجية تنافسية يمكن للمؤسسة الحفاظ عليها على المدى الطويل من خلال الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لديها.

ومن جهة أخرى، أصبحت القرارات الإدارية تمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة. إلا أن طبيعة هذه التحديات فرضت على المنظمات ضرورة تبني نمط جديد من القرارات لا يقتصر على تحقيق النتائج الفورية أو قصيرة المدى، بل يمتد ليشمل مراعاة الآثار بعيدة المدى لهذه القرارات على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومن هنا برز الاهتمام بما

يعرف بالقرارات الإدارية الموجهة نحو الاستدامة، والتي تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء التنظيمي وضمان استمرارية المنظمة في المستقبل.

وتبرز في هذا السياق العلاقة الوثيقة بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة، حيث يلعب القائد الأخلاقي دوراً محورياً في توجيه عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية في الممارسات الإدارية، وتعزيز المسؤولية التنظيمية، ومراعاة الآثار طويلة المدى للقرارات المتخذة. كما أن التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والعدالة والمساءلة، الأمر الذي يعزز قدرة المنظمة على تبني ممارسات إدارية مسؤولة ومستدامة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية؛ حيث يتناول المبحث الأول القيادة الأخلاقية من خلال التطرق إلى مفاهيمها وخصائصها وصفاتها ومبادئها وأبعادها. أما المبحث الثاني فيتناول القرارات الإدارية المستدامة من خلال عرض الإطار النظري لها، إضافة إلى مكوناتها وأبعادها ومحدداتها ومعوقاتها. في حين يركز المبحث الثالث على دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة، من خلال إبراز القيادة الأخلاقية كمدخل لتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة، وتحليل تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم القرارات الإدارية المستدامة داخل المنظمات والفصل الثاني الذي يمثل دراسة الحالة أو الإطار التطبيقي للدراسة في مؤسسه sonelgaz لولاية عين تموشنت حيث تأتي هذه دراسة محاولة التعرف على دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة

- وعلى ضوء ما سبق يمكن وانطلاقاً من معطيات الموضوع يمكن القول ان التساؤل الرئيسي للموضوع:

ما دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الادارية نحو الاستدامة في المؤسسة sonelgaz؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، أهمها:

- ما المقصود بالقيادة الأخلاقية وما أهم خصائصها وأبعادها؟
- ما طبيعة القرارات الإدارية المستدامة وما أهم مكوناتها وأبعادها؟
- ما العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة؟
- إلى أي مدى تسهم أبعاد القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الاستدامة؟

- **ثانياً: الفرضيات البحث:**

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والأسئلة المطروحة، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية

تؤثر القيادة الأخلاقية بدرجة معنوية في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الاستدامة داخل المنظمات.

الفرضيات الفرعية

1. تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الاستدامة الاقتصادية.
2. تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الاستدامة الاجتماعية.
3. تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الاستدامة البيئية.

- ثالثاً: مبررات الاختيار الموضوع:

- الرغبة في استكشاف وفهم جوانب هذا الموضوع
- تطابق الموضوع مع دراستنا وتخصصنا
- الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة الأخلاقية في الفكر الإداري المعاصر
- زيادة الاهتمام بمفهوم الاستدامة في الإدارة الحديثة
- وفرة المراجع حول هذا الموضوع

- رابعاً : اهداف الدراسة :

سعت من خلال هذه دراستي لهذا الموضوع الى تحقيق الاهداف التالية:

- تعرف على مفهوم القيادة الاخلاقية و ابعادها و خصائصها
- تعرف على مفهوم القرارات الإدارية المستدامة واهم ابعادها
- ابراز طبيعة العلاقة بين القرارات الادارية المستدامة والقيادة الاخلاقية
- معرفة مستوى توجه نحو القيادة الاخلاقية لدى القادة في محل الدراسة

- خامساً : حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تطرقنا في دراستنا للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية ومكوناتها وخصائصها والمتغير التابع القرارات الإدارية المستدامة وابعادها
- الحدود المكانية: وتتمثل هذه الحدود في المؤسسة محل الدراسة وهي كالاتي:

- مؤسسة sonelgaz - عين تموشنت

- الحدود الزمانية : تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الممتدة من 22/03/2026 إلى 28/03/2026

- سابعا: منهج الدراسة.

- اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظرا لكونه الأكثر ملائمة لطبيعة البحث.

- اعتمدنا كذلك على دراسة حالة المؤسسة sonelgaz بعين تموشنت في الجانب التطبيقي، بغية الوصول للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق استبيان

- ثامنا: هيكل الدراسة.

من أجل معالجة موضوع الدراسة المتمثل في دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين، أحدهما نظري والآخر تطبيقي.

يتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية. خصص المبحث الأول لدراسة القيادة الأخلاقية من خلال عرض مفهومها وخصائصها وصفاتها ومبادئها وأبعادها. أما المبحث الثاني فقد تناول القرارات الإدارية المستدامة، وذلك من خلال التطرق إلى الإطار النظري لها، ومكوناتها، وأبعادها، إضافة إلى محدداتها ومعوقاتها. في حين ركز المبحث الثالث على إبراز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة، من خلال توضيح دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة وتحليل تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية في دعم القرارات الإدارية المستدامة.

أما الفصل الثاني فيتضمن الدراسة الميدانية، حيث يهدف إلى اختبار الإطار النظري للدراسة من خلال تطبيقه ميدانياً. ويتضمن هذا الفصل عرض منهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، إضافة إلى تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى عرض النتائج ومناقشتها.



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تعتبر القيادة الإدارية ركيزة أساسية في نجاح المنظمات واستمراريتها، ومع تطور الفكر الإداري أصبح الاهتمام لا يقتصر على تحقيق الأهداف فحسب، بل يمتد إلى الطريقة التي تتحقق بها هذه الأهداف من خلال تبني قيم أخلاقية رفيعة. وتبرز القيادة الأخلاقية كنمط قيادي حديث يقوم على مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية والمسؤولية، ويجعل من القدوة الحسنة والتأثير الإيجابي في سلوك العاملين أساساً للعمل الإداري. وفي الوقت نفسه، تواجه المنظمات اليوم تحديات متزايدة تفرض عليها تبني قرارات إدارية مستدامة لا تركز فقط على الربح قصير المدى، بل توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استمراريتها على المدى الطويل. ومن هنا تنشأ علاقة تكاملية بين المفهومين، حيث تشكل القيادة الأخلاقية الموجه الأساسي لصنع قرارات إدارية مستدامة من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار. ويهدف هذا الفصل إلى تناول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية من حيث المفهوم والخصائص والأبعاد، ثم الانتقال إلى تحليل القرارات الإدارية المستدامة ومكوناتها، وأخيراً استعراض طبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

- المبحث الأول: القيادة الأخلاقية
- المبحث الثاني: القرارات الادارية المستدامة
- المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة

المبحث الأول: القيادة الاخلاقية

تعتبر القيادة الاخلاقية عاملاً أساسياً لتحقيق سمعة جيدة للمؤسسة في البيئة الخارجية، من خلال توجيه الافراد وإقناعهم، وتشجيعهم حول المسؤولية الاخلاقية لتحقيق هدف مشترك،

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية.

المطلب الاول: مفهوم القيادة الاخلاقية

تعد القيادة علاقة بين الاشخاص والتفاعل بينهم، وينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات لتوجيه معظم نشاطات الجماعة، ولقد عرفت القيادة: بأنها المقدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الاهداف المتفق عليها في ظل علاقات انسانية جيدة بين القائد والعاملين. أما القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه انساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه (سعيد، 2009)

ورأى ريبينستن (Rubenstein) ان القيادة الاخلاقية نظام فكري قائم على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله. والقيادة الاخلاقية هي التأثير في الاتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح بها القوانين والأنظمة. (سعيد، 2009)

وأشار الى ان القيادة الاخلاقية هي عملية تنظيم الافراد وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير الاجتماعية ويصنف الانماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد. (سعيد، 2009)

ويمكن ان تعرف القيادة الاخلاقية بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع ان يحدث تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقة للتابعين، وكنمط قيادي تتضمن القيادة الاخلاقية مفاهيم معيارية وسياسية وديمقراطية ومفاهيم رمزية وفي القيادة الاخلاقية تمثل القيم جزءاً مركزياً من مجمل الممارسة القيادية والإدارية وتفترض القيادة الاخلاقية ان الجوهر الاساسي للقيادة ينبغي ان يتركز على قيم القادة وأخلاقهم كما أنها معايير السلوك التي تقود المديرين وتوجههم في اعمالهم ولا يقف الأمر عند المديرين بل يتجاوز ذلك الى العاملين في المنظمة والمنظمة ذاتها. (ابو علبة، 2015، صفحة 99)

ويمكن الإشارة الى جانبين اساسية في هذا المجال هي: (ابو علبة، 2015)

1. **طبيعة تعامل الادارة والمنظمة مع العاملين:** يقصد بها كيفية تعامل الادارة والمنظمة مع العاملين فيها وبخاصة فيما يتعلق بالتعاقد معهم وتعيينهم او تسريحهم من العمل والرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين على ان الواقع العملي يشير الى ان بعض المديرين يميز بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني او

النوع الاجتماعي او المعتقد السياسي. وغني عن القول ان هذا السلوك عدا عن كونه غير قانوني فانه يمثل سلوكا لا اخلاقيا.

2. **طبيعة تعامل العاملين مع المنظمة:** ونعني بذلك كيفية تعامل العاملين او الموظفين مع منظماتهم وبخاصة في مجالات الاخلاص في العمل والتفاني في اداء الواجبات والمحافظة على سرية العمل وما الى ذلك. وتجدر الاشارة هنا إلى ظهور بعض القضايا والاشكالات المتعلقة بما يعرف بالنزاهة والثقة وحماية اسرار العمل وكذلك بما يعرف بصراع او تضارب المصالح

- مما سبق يمكن القول إن القيادة الاخلاقية هي أحد الانماط القيادية الايجابية التي تعتمد على العدالة والمساواة واحترام الآخرين وتؤثر فيهم الممارسة السلوك وهي نمط قيادي يركز على الالتزام **بالسلوك القويم** ونزاهة في اتخاذ القرارات مع مراعات الشفافية وتحمل المسؤولية

المطلب الثاني: خصائص وصفات القيادة الاخلاقية

يمكن القول إن القائد الأخلاقي ينبغي ان يتحلى بصفات اساسية وان يلتزم بميثاق اخلاقي يوجه سلوكه وقراراته. واهم صفات تحكيم العقل والموضوعية بعيدا عن الهواء الشخصية اضافة الى القدرة على تقريب وجهات النظر داخل المنظمة بما يحد من الصراعات ويعزز السلوكيات الايجابية لدى الافراد ولخصت خصائص القيادة الاخلاقية في ثلاث ابعاد:

أ- الخصائص الإدارية:

حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب عطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة يتفق مع ظروف الموقف، أو لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقا، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق.

ب الخصائص الشخصية:

وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على انتهاك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين دون تحيز الى الاطراف معينة في العمل.

ج -الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:

وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص

على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية. (العلاق، 2010، الصفحات 22-27) وذكر Brown and Trevino بأن خصائص القيادة الأخلاقية التي تتكون في: أ -التوجه بالأفراد:

من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة. ب -وضع المعايير الأخلاقية والمسائلة:

من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد وهذا يفترض وجود مجموعة معايير أخلاقية تحكم إنجاز العمل.

د -اتساع الوعي الأخلاقي:

من خلال التحلي بالصدق و الأمانة في أداء المسؤوليات بما يعزز الثقة و المصادقية داخل المنظمة (العلاق، 2010، صفحة 28)

- مكونات القيادة الاخلاقية:

بعد اتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي، أو لم يكن، ويجب على قيادة المنظمة عدم الاعتماد على تقدير عاملها الأخلاقيات العمل بحسب قناعاتهم الشخصية، لذلك يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية، فيجب عليها مثال أن تتبنى رؤية استراتيجية قائمة على ١ من الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن الأخلاقيات ويجب عليها أن تجعل من الأخلاقيات جزء تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية متعددة، وأيضاً على قيادة المنظمة أن تتبنى ضوابط معينة؛ لتجنب أي سلوك غير أخلاقي قد يأتي به العاملون إن القيادة الأخلاقية البد و أن تتابع عن كتب نتائج الدراسات التي قد تؤثر على العامل بشكل إيجابي أو سلبي كي تكون مشجعة ومحفزة للعاملين على السلوكيات الحميدة.

وهناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

١ -الهدف **Purpose**: القائد الاخلاقي يضع في اعتباره دوما اهداف المنظمة نصب عينيه، ودائماً ما يركز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات والأنشطة التنظيمية.

ب-المعرفة **Knowledge**: يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي المعرفة كي يستطيع الحكم والتصرف بحكمة، وتلك المعرفة يجدها من خلال المنظمة وبيئتها.

ج-السلطة **Authority**: يجب أن يمتلك القائد الأخلاقي السلطة كي يستطيع أن يسأل ويستفسر ويصنع قرارات ويتصرف، أي أن لديه من الصلاحيات ما يمكنه من ذلك، ويدرك أن السلطة ليست حكراً عليه بل تمنح لكل من يشارك في تحقيق أهداف المنظمة.

د-الثقة **Trust**: القائد الأخلاقي يجب أن يثبت الثقة في جميع أنحاء المنظمة، كي يستطيع المرؤوسون استخدام السلطة الممنوحة لهم بطمأنينة، وبدون الثقة والمعرفة والهدف يخشى المرؤوسون من ممارسة السلطة الممنوحة لهم. (Johnson، 2005).

المطلب الثالث: مبادئ القيادة الأخلاقية

أ-الاحترام في القيادة الأخلاقية

يتم تحديد وتعريف الاحترام كقادة تحترم الآخرون وأنفسهم، لكن الاحترام في القيادة الأخلاقية هو أمر معقد ويتعمق أكثر من الاحترام الذي يعلمه الآباء لأطفالهم، حيث يجب أن يحترم القائد أتباعه وأن يكون متعاطف ومتسامح مع وجهات النظر المتعارضة، وعلى الرغم من وجود بعض التعارض بين رئيس العمل والأفراد.

ب -تقديم الخدمة للآخرين:

يجب أن يخدم القائد الأخلاقي الآخرين أيضاً، ويجب على القادة الأخلاقيين وضع رفاهية متابعيهم على رأس قائمة اهتماماتهم، حيث يجب أن يقوم القادة والمشرفين على العمل بتقديم يد العون ومساعدة الآخرين من الأفراد في حل أي مشكلة، بحيث بمجرد أن يضع الفرد المشكلة أمام القائد يقوم القائد بخدمته وحل هذه المشكلة وتقديم يد العون. (العنقري، 2014)

ج -العدل من مبادئ القيادة الأخلاقية

يعتبر العدل مبدأ أخلاقي آخر، ويجب أن يكون القادة الأخلاقيون قلقون بشأن قضايا العدل والعدالة، لأنه إذا كان القائد عادلاً، فهو قادر على معاملة جميع أتباعه بطريقة عادلة ومتساوية، حيث يجب أن يتم التعامل مع جميع أعضاء الفريق بشكل واحد دون تفرقة بينهم حيث أن العدل في القيادة يعمل على إدارة جميع الأعباء وإنجاز جميع الأعمال، وبالتالي فإن معاملة الفريق كله بنفس الطريقة من أساسيات القيادة الأخلاقية. (العنقري، 2014)

د -الصدق في القيادة الأخلاقية

المبدأ الرابع للقيادة الأخلاقية هو الصدق ويعتبر الصدق هو مبدأ مهم وفهم أفضل عندما تفكر في عكس الصدق والخيانة، حيث أن التضليل هو شكل من أشكال الكذب وطريقة لتضليل الواقع، حيث أن العمل عملت تحت بعض القادة الذين ليس لديهم الكثير من الصدق يؤدي إلى كثير من الصعوبات في العمل. لكن إذا كان القائد صادقاً فإن العملية الإنتاجية تتم بسهولة حيث يتم إنجاز جميع الأمور بسهولة. (سعيد، 2009)

هـ -التعاون الجيد مع المجتمع

المبدأ الرئيسي الأخير للقيادة الأخلاقية هو التعامل الجيد مع المجتمع ، لأن القائد الأخلاقي الجيد هو من بناء المجتمع وذلك من خلال مراعاة الغرض من كل شخص يشارك في مجموعة بحيث أن يكون منتبها المصالح المجتمع والثقافة ، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة التي يتم العمل فيها تقوم بعمل جيد مع بناء المجتمع فإن ذلك يعتبر من الأمور الهامة والجيدة للقيادة الأخلاقية حيث أن ذلك يساعد المجتمع في تقديم حلول لمعالجة أي قضايا قد تواجه المجتمع وهذا أمر جيد يجب أن تتسم به القيادة الأخلاقية (عبد، 2001)

المطلب الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية

تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المؤسسة، واستمرارها. وتتناول أهم ما ذكره الباحثين عن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

حدد راضي وحسن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- السلوك الأخلاقي وتوافره، حيث يعد من المكونات الرئيسية للقيادة.

- ممارسة السلوك الأخلاقي، حيث لابد للقائد أن يعد الأخلاق ركنا أساسيا في أسلوب وطريقة العمل بالمنظمة، حيث لابد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات الخاصة به، وفي المنظمة التي يعمل بها، ويجب عليه أن يتجنب أذى الآخرين ويحترم حقوق الغير، وألا يكون مخادعا أو كاذبا.

- تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضا أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي. (حسن، 2010)

وذكر الكبير أهم الأبعاد للقيادة الأخلاقية وهي: (الكبير، 2016)

الأمانة، والصدق، وبر الوالدين، والإنصات، وتقبل النقد وأن هذه الأمور لو لم تكن موجودة لما وجدت الأخلاق ولا القيادة.

- حسن التعامل، وفهم الرأي الآخر، والصدق، والعدل.

حدد راضي وحسن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- السلوك الأخلاقي وتوافره، حيث يعد من المكونات الرئيسية للقيادة.

- ممارسة السلوك الأخلاقي، حيث لابد للقائد أن يعد الأخلاق ركنا أساسيا في أسلوب وطريقة العمل بالمنظمة، حيث لابد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العلاقات

الخاصة به، وفي المنظمة التي يعمل بها، ويجب عليه أن يتجنب أذى الآخرين ويحترم حقوق الغير، وألا يكون مخادعا أو كاذبا.

- تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضا أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي.

وحدد **Kalshoven et al** سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية، حيث تتمثل في: (al، 2011، صفحة 240)

- العدالة، من خلال المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.
 - المشاركة في السلطة، من خلال الشورى، واحترام الأفكار والاهتمامات.
 - وضوح الدور، من خلال وضوح المسؤوليات، التوقعات، وأهداف الأداء.
 - التوجه بالأشخاص، من خلال الاهتمام بالأشخاص والاحترام م.
 - التوجيه الأخلاقي، من خلال مناصرة الأخلاق، والثواب والعقاب.
 - النزاهة، من خلال نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال.
 - الاهتمام المستمر، من خلال الاهتمام بالمجتمع، وإثارة الحماس.
- وحدد **الحياصات وآخرون**، أبعاد أخلاقيات العمل الإسلامية من خلال ما يلي: (احمد وآخرون، 2015)
- إتقان العمل: حيث كان الإسلام سباقا لكل النظريات الحديثة التي تؤكد على ضرورة تقديم عمل متقن وجيد.

التسامح مع العاملين والرفق بهم.

-تقديم النصيحة: حيث إن المؤمنين يوالون بعضهم البعض، ويحثون بعضهم البعض على الفضيلة.

-الشعور بالمسؤولية: حيث إن الإسلام يأمر الموظف باستشعار المسؤولية أمام الله، وأمام الناس، وأن يقوم بحق هذه المسؤولية.

-التعامل بعدل وإنصاف: إن من أهم الصفات التي تتوفر في العامل المسلم أن يكون عادلا ومنصفا.

-الأمانة: تعد الأمانة إحدى صفات الإنسان المسلم.

-الطاعة بالمعروف لولي الأمر: الموظف المسلم يطيع رئيسه في العمل، وبعد هذه الطاعة من واجباته.

-العمل بروح الفريق: يحرص الإسلام على تعزيز العمل بروح الفريق بحيث يساهم جميع العاملين في الأعمال المطلوبة.

وقد أشارت نسيمة إلى أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية كالتالي: (خدير،، 2015)

القُدوة: حيث إن القيادة القدوة تستطيع أن تغرس فضائل الأخلاقيات في نفوس العاملين، وإيجاد الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتكون هذه القيادة خادمة للمصالح العامة لا سيدة لها، ويجب أن تقتبس هذه القدوة مباشرة من القائد النموذجي في مجال إدارة المنظمات، وهو القائد الأخلاقي.

التمكين: وهو منح الحرية للعامل داخليا وخارجيا، ومنحه حرية نفسية وذهنية، وحرية تتعدى حدود الوظيفة التي يمارسها، مما يمنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات مع تبني القائد للعاملين معه لتتوفر لديهم الثقة.

والقناعة بما يقومون به، فالقادة ذوي الأخلاقيات هم من يعطي الصلاحيات، ويوفروا المعلومات التي تساعد على تمكين العاملين، ويثقون بهم في اتخاذ القرارات.

التقويم: فالقائد الأخلاقي لابد وأن يكون موضوعيا في التقويم، أي أن تكون نتائج تقويمه مستقلة عن أحكامه الذاتية، وأن يكون عادلا.

- الريادة: حيث من مميزات الشخص الريادي الرغبة في النجاح، والتفاؤل والاستعداد للمخاطرة، والتزامه بتحقيق مستوى معين من النجاح، حيث إن كل هذه الصفات يجب توفرها في القائد الأخلاقي.

المبحث الثاني: القرارات الإدارية المستدامة

تعدّ القرارات الإدارية من أهم الوظائف الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية داخل المنظمات، إذ تعتمد الإدارة في تحقيق أهدافها على ما تتخذه من قرارات تتعلق بتسيير الموارد وتوجيه الأنشطة المختلفة. ومع تزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد اتخاذ القرار الإداري يقتصر على تحقيق الكفاءة والربحية في المدى القصير فقط، بل أصبح من الضروري مراعاة مبادئ الاستدامة عند اتخاذ هذه القرارات. ومن هنا ظهر مفهوم القرارات الإدارية المستدامة التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على تحقيق التنمية

على المدى الطويل. وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار النظري للقرارات الإدارية المستدامة، إضافة إلى إبراز أبعادها ومحدداتها المختلفة.

المطلب الاول: إطار النظري للقرارات الادارية المستدامة

-تعريف لغوي للقرار :

كلمة القرار لغويا تعني ما قر به الرأي من الحكم في مسألة ما، أو في أمر من الأمور، وكلمة القرار تعني لغويا المعاني التالية: المستقر والثابت (عمار، 2003) المطمئن من الأرض، ما قر فيه أي حصل فيه السكن والسكون، كما تعني أيضا كلمة قرار لغويا انتهى الأمر وثبت.

وهناك تعريفات لغوية عديدة للقرار، منها التعريف الذي يفيد أن القرار: "هو فصل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف. وكذا التعريف الذي يقرر أن القرار هو: "... اختيار بين بدائل مختلفة، كما عرف القرار لغويا على النحو التالي: يعني القرار اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الافضل والأحسن، من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة. (عمار، 2003)

ثانيا: التعريف الاصطلاحي للقرار الإداري

لقد تعددت محاولات تعريف القرار الاداري اصطلاحيا وعلميا في نطاق علم الإدارة وان كانت جل هذه المحاولات تجتمع في مجمل عناصر تعريف القرار الاداري في نطاق علم الإدارة.

- القرار الاداري هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة.

- كما عرف القرار الإداري بأنه: الاختيار الأنسب وليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام القرار الإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب

- كما عرف القرار الإداري اصطلاحيا وعلميا، بأنه: أنه العمل الذي يقوم به المدير لتقرير وحسم المواقف والمسائل مع استخدام الحكم الشخصي

- وكذلك عرف القرار الاداري في نطاق علم الإدارة بأنه تعبير أو اظهار الإرادة الإدارة في التمسك باختيار معين للقيام أو الامتناع عن القيام به

-وعرف القرار الاداري في نطاق علم الإدارة بأنه: الاختبار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية

- مفهوم الاستدامة:

لقد تعددت محاولات تعريف الاستدامة اصطلاحيا وعلميا في نطاق علم الإدارة لهذا نقدم مجموعة من التعاريف التي تشرح معنى الاستدامة:

- قدم د. إسماعيل سراج الدين تعريفا للاستدامة وهو تزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص بقدر يماثل أو أكثر مما تم تزويد الأجيال الحالية به (سراج الدين، 2008)

وهناك من يعرفها على أنها " ليست نتيجة واحدة واضحة ومحددة المفهوم، وليست معادلة رياضية تتعامل معها بالفرضيات والمعطيات والمعادلات، فبالتالي لا يمكن أن نتوقع منها نتائج محددة تتحقق بعد فترة زمنية معينة بل هي في الأساس طريقة ونهج سياسي ومنهج حياة مستمر ديناميكي ومتطور أكثر منها مشكلة تصميمية بحاجة إلى بعض الحلول السحرية لتطبيقها على أرض الواقع. (ادريخ، 2005)

- وكأخر تعريف نقدمه للاستدامة، يرى صاحبه أن الاستدامة هي عبارة عن نسيج يجب أن يلف جميع أوجه الحياة، ويرتب علينا تحديات لتطبيق المصفوفات الجديدة والحلول المناسبة في قراراتنا اليومية، وتترجم الاستدامة إلى خيارات وكل خيار له تكلفة حقيقية" وهي عبارة عن مجموع التكاليف البيئية والاجتماعية والاقتصادية مقابل المنافع العائدة من كل خيار (J. Ballet، 2003).

ونظرا الى تعريف الاستدامة شققنا منها كلمة وهي المستدامة التي تتكلم على ان مستدام تعني الشيء القابل للاستمرار، الديمومة، أو الحفاظ عليه لفترات طويلة دون استنزاف الموارد الطبيعية أو الإضرار بالبيئة. هو مفهوم يجمع بين التنمية الاقتصادية والمسؤولية البيئية والعدالة الاجتماعية، لتلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها .

- منه كل هذه التعاريف نستنتج تعريف الذي يتكلم على القرارات الادارية المستدامة:

نُعرّف القرارات الإدارية المستدامة بأنها تلك القرارات التي تتخذها الإدارة في إطار منظور استراتيجي طويل الأجل، يستند إلى ضوابط ومعايير تضمن استمرارية المنظمة وتعزز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. ولا تقتصر هذه القرارات على تحقيق العائد الاقتصادي فقط، بل تشمل كذلك مراعاة الآثار الاجتماعية والبيئية المترتبة عليها، بما يحقق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية المجتمعية وحماية الموارد. ويستند هذا التوجه إلى مفهوم التنمية المستدامة كما ورد في تقرير الذي أكد على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. (Development، 1987)

- ايضا يمكننا القول ان القرارات الإدارية المستدامة بأنها القرارات التي تتخذها الإدارة وفق منظور طويل الأجل يهدف إلى تحقيق الأداء الاقتصادي، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية

وحماية البيئة، بما يضمن استمرارية المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية في المستقبل. ويستند هذا التعريف إلى الأدبيات الحديثة التي ترى أن الاستدامة يجب أن تكون جزءاً من الاستراتيجية الإدارية وعملية اتخاذ القرار (Michael E. Porter, 2011)

المطلب الثاني: مكونات القرارات الإدارية المستدامة

أصبحت القرارات الإدارية المستدامة من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. قرار الإداري لم يبقى فقط في تحقيق الربح، بل بقدرته على ضمان استمرارية المنظمة وتوازن بين جميع الأطراف المعنية. ومنه فإن بناء القرار الإداري المستدام يتطلب توفر مجموعة من المكونات الأساسية التي تشكل لنا طريقة العمل:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى:

يعد وضوح الأهداف الاستراتيجية نقطة بداية في تشكيل القرار المستدام، حيث ينبغي أن تكون العلاقة بين القرارات المتخذة مع رؤية المنظمة ورسالتها، وأن تحقق قيمة على مدى طويلة الأجل بدل التركيز على النتائج الحالية. وقد أشار Michael Porter و Mark Kramer إلى أن خلق قيمة مشتركة بين المنظمة والمجتمع يمثل مدخلاً حديثاً لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة وعليه، فإن تباين الهدف الاستراتيجي يضمن توجيه القرار نحو الاستمرارية والاستدامة ونمو للمدى الطويل (Elkington، 1997)

- التخطيط للتنفيذ:

لا ينتهي القرار الإداري المستدام دون وجود تخطيط وخطة واضحة تبين وتحدد الأولويات ومسؤوليات، والموارد، والإطار الزمني. كما يتطلب وجود طرق لمتابعة وتقييم لقياس مدى الطويل لتحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات المحتملة. ويرى Michael Porter أن فعالية الاستراتيجية تعتمد بدرجة كبيرة على جودة طريقة تنفيذها مما يؤكد أن التخطيط والتنفيذ هما عنصرين أساسيين لعملية اتخاذ القرار المستدام (Porter, 1985)

- الالتزام بالمعايير الأخلاقية:

يشكل الالتزام بالقيم الأخلاقية عنصراً أساسياً في القرارات المستدامة، إذ ينبغي أن تتسم العملية القرار بالشفافية والعدالة والنزاهة. فالأخلاقيات الإدارية تقوي ثقة العاملين وكل الأطراف المعنية في المنظمة، وتدعم سمعتها على المدى الطويل. وقد أوضحت Linda Treviño أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً في سلوك العاملين وتدعم الأداء التنظيمي المستدام وعليه، فإن إدماج الاعتبارات الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار يعد من المقومات الأساسية للاستدامة المؤسسية على المدى الطويل

- المشاركة وتشاور:

المشاركة والتشاور من المكونات اساسية في بناء القرارات الإدارية المستدامة، إذ يسهم إشراك جميع الموظفون والأطراف المعنية في مناقشة البدائل وتقييم في تحسين جودة القرار وتعزيز قابليته للتنفيذ على المدى الطويل. فالمشاركة تتيح تبادل المعلومات، تدعم بالإحساس بالمسؤولية للفرد اتجاه المؤسسة، كما تقلل من مقاومة التغيير، خاصة في اوقات وقرارات صعبة التي تحتاج ثقة الافراد. وفي هذا السياق، يؤكد (أحمد ماهر) أن إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار يعزز الانتماء الوظيفي، مما يعطي جانباً ايجابياً لفعالية المنظمة واستقرارها، فإن المشاركة والتشاور تمثل ركيزة وعنصرًا أساسيًا لضمان استدامة القرار الإداري وتحقيق النجاح اهداف طويلة المدى. (أحمد، 2007)

- المتابعة وتقييم

المتابعة والتقييم المستمر مكون اساسي في القرارات الإدارية المستدامة، إذ تضمن التأكد من تنفيذ القرار وفق الأهداف المحددة، مع قياس نتائج الفعلية ومقارنتها بما تم التخطيط له. فالمتابعة تساعد على كشف الاخطاء، بينما يساعد التقييم في اتخاذ إجراءات صحيحة وتحسين الأداء بشكل دائم، مما يعزز استمرار القرار وفعاليته على مدي بعيد. في هذا الموضوع نؤكد ان الرقابة والتقييم يمثلان عنصر اساسي في العملية الإدارية (علي، 2001)

المطلب الثالث: ابعاد القرارات الادارية المستدامة

تُعد القرارات الإدارية المستدامة مفهوم حديث، حيث لم يعد تقييم القرار الإداري يقتصر على مدى تحقيقه الربح أو الكفاءة الادارية، بل أصبح يقاس على امكانية تحقيق التوازن بين المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار رؤية بعيدة المدى منه نتطرق الى ثلاث ابعاد:

البعد الاول: البعد الاقتصادي للقرارات الادارية المستدامة

يشكل البعد الاقتصادي الركيزة اساسية الذي تقوم عليها ديمومة واستمرارية المنظمة وبقاءها في بيئة اعمال التنافسية المتغيرة. ويمثل هذا البعد ان تكون القرارات الإدارية موجهة صوب تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المؤسسة، وتعزيز الإنتاجية، وضمان تحقيق الفوائد وعوائد المالية على المدى الطويل، دون الانخراط في ممارسات قصيرة الأجل التي قد تُضعف الرؤية المؤسسة المستقبلية.

فالقرار الإداري المستدام اقتصادياً هو القرار الذي يأخذ بعين الاعتبار تحليل التكاليف وعوائد على المدى الطويل، ويوازن بين الربحية الحالية والاستثمار في الابتكار والتطوير وتنمية رأس المال البشري. كما يشمل هذا البعد القرارات المتعلقة بالإدارة الابداع والابتكار، وتنويع طرق ومصادر الربح، وتبني استراتيجيات مالية كفوءة قائمة على الشفافية

وبالتالي، فإن الاستدامة القرارات الاقتصادية لا تعني فقط تعظيم الأرباح، وإنما تعني خلق قيمة مستدامة تضمن الاستقرار المالي وتعزز القدرة التنافسية للمنظمة عبر الزمن (Elkington, 1997)

البعد الثاني: البعد الاجتماعي للقرارات الادارية المستدامة

يرتبط البعد الاجتماعي بمدى تأثير القرارات الادارية على افرادها وعمال داخل المنظمة وخارجها. فالمنظمة لا تعمل عبر عبت، بل ضمن شبكة مكونة من اصحاب مصلحة الذين يأترون على قراراتها بشكل مباشر أو غير مباشر. منه ان القرار المستدام اجتماعيا هو القرار الذي يحترم حقوق العاملين، ويعزز العدل التنظيمي، ويوفر بيئة عمل امنة وتحفز العمال داخل المنظمة.

ويتجسد هذا البعد في القرارات المتعلقة بسياسات التوظيف، والتدريب والتطوير، ونظم الأجور والحوافز، وظروف العمل، إضافة إلى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي. كما يتطلب مراعاة مبدأ الإنصاف في توزيع المنافع والأعباء الناتجة عن القرار.

وقد أكدت World Commission on Environment and Development في تقريرها الشهير *Our Common Future* أن التنمية المستدامة تقوم على تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وهو ما يعكس جوهر البعد الاجتماعي القائم على العدالة بين الأجيال.

وعليه، فإن القرار الإداري يكون مستداماً اجتماعياً عندما يساهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي داخل المنظمة، ويعزز الثقة بينها وبين المجتمع (Development، 1987)

البعد الثاني: البعد البيئي للقرارات الادارية المستدامة

يمثل البعد البيئي أحد الركائز الأساسية للقرارات الإدارية المستدامة، إذ يتطلب اتخاذ قرارات تساهم في حماية البيئة الطبيعية وتقليل الآثار السلبية للعمليات التنظيمية وأنشطة المؤسسات على النظام البيئي. ويتجه هذا البعد نحو إدماج الاعتبارات البيئية في صميم عملية صناعة القرار، بحيث لا يقتصر القرار الإداري على تحقيق الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية فحسب، بل يشمل أيضاً الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل مستويات التلوث والاستنزاف البيئي.

ويُقصد بالبعد البيئي في سياق القرارات المستدامة، مجموعة المبادئ والإجراءات التي تضمن الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، والالتزام بالمعايير البيئية في عمليات الإنتاج والتشغيل، وتبني تقنيات صديقة للبيئة، إضافة إلى تقليل النفايات والانبعاثات الضارة. وقد أكد الباحث الخطيب والعياصرة 2020 في دراسته حول الاستدامة المؤسسية أن البعد البيئي يشكل عنصراً جوهرياً في ضمان استمرارية الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دمج الاعتبارات البيئية ضمن السياسات الإدارية والاستراتيجية للمؤسسة. (Development، 1987)

كما يشير الزهراني (2019) إلى أن مؤسسات اليوم لا يمكنها تجاهل الأبعاد البيئية عند اتخاذ القرارات، بل عليها أن تتبنى ممارسات بيئية مسؤولة تُظهر التزامها بالمحافظة على البيئة ودعم التنمية المستدامة. ومن أبرز مظاهر هذا البعد اعتماد نظم لإدارة البيئة، وتطبيق معايير الجودة البيئية في العمليات التشغيلية، مع التركيز على الحد من استهلاك الطاقة والمياه والتقليل من المخلفات البيئية.

وبناءً على ذلك، فإن القرار الإداري المستدام بيئياً هو الذي يوازن بين تحقيق أهداف المنظمة التنظيمية وبين حماية البيئة والحد من تأثيرات النشاط المؤسسي على الموارد الطبيعية، وهو ما يعزز الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل. (Bansal, 2020)

المطلب الرابع: محددات ومعوقات القرارات الإدارية المستدامة

أولاً: محددات القرارات الإدارية المستدامة

تتمثل محددات القرارات الإدارية المستدامة في مجموعة العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، والتي توجهه نحو تحقيق التوازن بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومن أهمها:

- الإطار القانوني والتنظيمي:

يشكل النظام التشريعي عاملاً أساسياً في توجيه القرارات نحو الاستدامة، حيث تفرض قوانين تشريعية ومعايير ملزمة تدفع المؤسسات الى مراعاة الآثار بعيدة المدى لقراراتها، بما يضمن الالتزام بالمسؤولية القانونية والاجتماعية. (علي احمد، 2018)

- الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة السائدة داخل المنظمة دوراً أساسياً في وضع مفهوم الاستدامة، إذ إن وجود قيم قائمة على المسؤولية والنزاهة يعزز تبني قرارات تراعي مصالح مختلف أطراف المؤسسة وخارجها¹ (أحمد ا.، 2020)

- نمط القيادة والإدارة:

تؤثر نوع القيادة بشكل مباشر في طبيعة القرارات مرجو لها ومتخذة فكلما اتسمت القيادة بالرؤية الاستراتيجية والوعي الأخلاقي، زاد توجهها نحو قرارات تحقق استدامة طويلة الأجل بدل من تركيز على خطط قصيرة المدى (أحمد ح.، 2021)

- الموارد والإمكانات المتاحة:

يتطلب تطبيق القرارات المستدامة توفر موارد مالية وبشرية وتقنية كافية وكفاءات لازمة، خاصة عند تبني تقنيات صديقة للبيئة أو برامج تطوير اجتماعي، مما يجعل مستوى الإمكانات عاملاً حاسماً في نجاح هذه القرارات. (صالح، 2019)

ثانياً: معوقات القرارات الإدارية المستدامة

رغم تزايد الاهتمام بالاستدامة، إلا أن تطبيقها في الواقع العملي يواجه عدة تحديات، من أبرزها:

- هيمنة التفكير قصير الأجل:

قد يؤدي التركيز على تحقيق أرباح آنية إلى إهمال الاعتبارات البيئية والاجتماعية، مما يضعف البعد الاستراتيجي للقرار. (أحمد ح.، 2021)

- ضعف الوعي بمفهوم الاستدامة:

يؤدي غياب الفهم المتكامل لأبعاد الاستدامة إلى اتخاذ قرارات تقليدية تفتقر إلى الرؤية بعيدة المدى. (علي أ.، 2018)

- ارتفاع التكاليف الأولية للمشروعات المستدامة:

تتطلب بعض المبادرات البيئية والاجتماعية استثمارات مالية معتبرة، وهو ما قد يُنظر إليه كعبء في الأجل القصير. (صالح.، 2019)

- مقاومة التغيير التنظيمي:

قد يواجه إدماج مبادئ الاستدامة في القرارات مقاومة من بعض العاملين نتيجة الخوف من زيادة الأعباء أو تغيير أنماط العمل المعتادة. (أحمد أ.، 2020)

- نقص المعلومات والبيانات الدقيقة:

تحتاج القرارات المستدامة إلى بيانات واضحة حول الأثر البيئي والاجتماعي، وغياب هذه البيانات قد يؤدي إلى ضعف جودة القرار. (أحمد ح.، 2021)

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة

يشهد الفكر الإداري المعاصر اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة وممارسات الإدارة المستدامة، وذلك في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتزايدة التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. وفي هذا السياق برزت القيادة الأخلاقية كأحد المفاهيم الأساسية التي تسهم في توجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق الاستدامة، لما تتضمنه من قيم ومبادئ تقوم على النزاهة والعدالة والشفافية والمسؤولية في التعامل مع مختلف أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها.

وفي المقابل، تمثل القرارات الإدارية المستدامة أحد المداخل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، حيث تقوم هذه القرارات على مراعاة التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يحقق الاستخدام الرشيد للموارد ويعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية.

وعليه، فإن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة تعد علاقة تكاملية، إذ تسهم القيم والمبادئ الأخلاقية التي يتبناها القائد في توجيه عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة نحو تبني خيارات تحقق الاستدامة التنظيمية. ومن هذا المنطلق سيتم في هذا المبحث تناول القيادة الأخلاقية كمدخل لتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة، ثم تحليل تأثير أبعاد القيادة

الأخلاقية في القرارات الإدارية المستدامة، وأخيراً توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأبعاد القرار الإداري المستدام.

- المطلب الأول: القيادة الأخلاقية كمدخل لاتخاذ القرارات الإدارية المستدامة

تُعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك لما لها من الدور محوري في توجيه السلوك التنظيمي وترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات. ويقوم هذا النوع من القيادة على مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تشكل إطاراً مرجعياً يحفز ويوجه القائد في ممارساته الإدارية، مثل الصدق، والنزاهة، والعدالة، والشفافية، والمسؤولية. وتساعد هذه صفات على خلق بيئة تنظيمية يسودها الاحترام المتبادل والثقة بين القادة والمرووسين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وفاعلية قراراتها. (عباس، 2010)

وتشير العديد من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع إلى أن القيادة الأخلاقية تشكل نمطاً قيادياً يركز على التأثير في العاملين من خلال القدوة الحسنة والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في مختلف الممارسات التنظيمية. فقد عرف Brown و Treviño و Harrison القيادة الأخلاقية بأنها إظهار القائد للسلوك المناسب أخلاقياً من خلال أفعاله الشخصية وعلاقاته مع الآخرين، مع تعزيز هذا السلوك لدى المرووسين عبر التواصل والتوجيه واتخاذ القرارات العادلة كما تُعد القيادة الأخلاقية عملية تأثير يطبقها القائد من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية مثل الأمانة والعدالة والشفافية، وتشجيع العاملين على تبني هذه القيم في سلوكهم داخل المنظمة (أحمد، 2020)

ولا تقتصر القيادة الأخلاقية على مجرد الالتزام بالقواعد الأخلاقية في العمل، بل شكلت لتشمل تطوير وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على احترام القيم الإنسانية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة. فالقائد الأخلاقي لا يركز فقط على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، بل يسعى إلى تحقيق توازن بين مصلحة المنظمة والأطراف ذات العلاقة مثل العاملين والمجتمع والبيئة. ويعكس هذا التوجه مفهوماً حديثاً في الإدارة يركز على تحقيق التنمية المستدامة من خلال اتخاذ قرارات تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد.

وفي هذا السياق، تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في توجيه عملية اتخاذ القرار نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية، حيث يعمل القائد الأخلاقي على دراسة الآثار طويلة المدى للقرارات الإدارية قبل اتخاذها، مع مراعاة تأثيرها على المجتمع والبيئة إلى جانب تأثيرها الاقتصادي. كما يسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على الموارد الطبيعية، وهو ما يمثل جوهر القرارات الإدارية المستدامة.

كما تسهم القيادة الأخلاقية في تعزيز الشفافية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، إذ يشجع القائد الأخلاقي العاملين على مشاركة آرائهم في مناقشة البدائل المختلفة قبل وضع القرار النهائي وتؤدي هذه المشاركة إلى تحسين وتطوير جودة القرارات الإدارية وزيادة

فهم وقبول العاملين لها، مما يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق الاستقرار والاستدامة على بعد الطويل مدى (Johnson، 2005)

ومن جهة أخرى، تلعب القيادة الأخلاقية دوراً مهماً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث تساعد القادة على تبني سياسات وممارسات تنظيمية تراعي مصالح المجتمع وتحافظ على البيئة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن وجود قيادة أخلاقية داخل المنظمة يساهم في تعزيز الثقة بين القائد والعاملين، وتحسين جودة حياة العمل، وزيادة الالتزام بالقيم التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية (طاهر، الصفحات 210 – 218)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة الأخلاقية تمثل مدخلاً أساسياً لتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة، حيث توفر منظومة قيمية توجه عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة وتضمن مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد. من خلال ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية في التعامل مع مختلف الأطراف. ونتيجة لذلك، يتحقق قدر أكبر من التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يعزز قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو، ويساعدها على التكيف مع التحولات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة.

- المطلب الثاني: تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على القرارات الإدارية المستدامة

تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل مباشر في طبيعة القرارات الإدارية داخل المنظمة، وذلك عم طريق مجموعة من الأبعاد التي تشكل أساس هذا النمط القيادي. وتشكل هذه الأبعاد في العدالة والنزاهة والمشاركة في السلطة والتوجيه الأخلاقي والاهتمام بالعاملين، حيث تلعب هذه الأبعاد دوراً أساسياً في توجيه عملية اتخاذ القرار نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية.

أولاً: العدالة والنزاهة في اتخاذ القرار

تعد العدالة والنزاهة من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية، حيث يسعى القائد الأخلاقي إلى اتخاذ قرارات عادلة تقوم على المساواة وعدم التمييز بين العاملين. ويؤدي الالتزام بالعدالة في اتخاذ القرار إلى تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يساهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما أن النزاهة في اتخاذ القرار تعني التزام القائد بالصدق والشفافية في جميع ممارساته الإدارية، الأمر الذي يقلل ويحد من انتشار السلوكيات غير الأخلاقية داخل المنظمة ويزيد ثقافة والمسؤولية والمساءلة. وقد أشار Kalshoven et al إلى أن النزاهة تعد من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية التي تساهم في تطوير وتحسين الاداء وتعزيز الثقة داخل المنظمة (Kalshoven، 2011)

ثانياً: المشاركة في السلطة واتخاذ القرار

تُعد المشاركة في السلطة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية، حيث يؤكد هذا النمط القيادي على ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وعدم احتكار السلطة من قبل القائد أو الإدارة العليا فقط. فالقائد الأخلاقي يتيح للعاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم والمشاركة في مناقشة البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار، الأمر الذي يسهم في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة.

كما أن اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على خلق بيئة تنظيمية تقوم على الثقة المتبادلة والاحترام بين القائد والمرووسين، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن آراءهم تحظى بالاهتمام والتقدير. ويؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن ناحية أخرى، تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين جودة المعلومات المتاحة للإدارة، إذ تتيح الاستفادة من الخبرات المتنوعة والمعارف المترجمة لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. فكلما زادت درجة المشاركة في مناقشة البدائل المختلفة، ازدادت قدرة المنظمة على تحليل المشكلات بشكل أكثر دقة واختيار الحلول الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تسهم هذه المشاركة في تقليل مقاومة التغيير داخل المنظمة وتعزيز قبول العاملين للقرارات المتخذة، الأمر الذي يدعم استدامة القرارات الإدارية وفعالية تنفيذها على المدى الطويل (Daft، 2014).

ثالثاً: التوجيه الأخلاقي في القرارات الإدارية مستدامة

يتمثل التوجيه الأخلاقي في قدرة القائد على ترسيخ المعايير والقيم الأخلاقية داخل المنظمة، وتوجيه سلوك العاملين بما يتوافق مع هذه المعايير. فالقائد الأخلاقي لا يكتفي بوضع القواعد الأخلاقية، بل يعمل أيضاً على نشرها وتطبيقها في مختلف الممارسات التنظيمية، من خلال تحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة داخل المنظمة. كما يسعى إلى تعزيز الالتزام بهذه القيم من خلال مكافأة السلوك الأخلاقي وتشجيعه، وفي المقابل اتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه السلوكيات غير الأخلاقية التي قد تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

كما يسهم هذا التوجيه الأخلاقي في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية والمسؤولية، حيث يدرك العاملون أن القرارات الإدارية يجب أن تستند إلى معايير أخلاقية واضحة تراعي مصالح مختلف الأطراف المعنية. ونتيجة لذلك، تنعكس هذه الثقافة إيجابياً على جودة القرارات الإدارية، إذ تصبح أكثر اتزاناً وعدالة، كما تسهم في تعزيز الثقة داخل المنظمة وضمان مراعاة الأبعاد الأخلاقية عند اتخاذ القرار (Brown، 2006).

رابعاً: الاهتمام بالعاملين وتعزيز البعد الاجتماعي للاستدامة

يعد الاهتمام بالعاملين من الأبعاد المهمة في القيادة الأخلاقية، حيث يسعى القائد الأخلاقي إلى احترام العاملين وتقدير جهودهم والعمل على تلبية احتياجاتهم المهنية والاجتماعية. ويسهم هذا

التوجه في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما يرتبط هذا البعد ارتباطاً وثيقاً بالبعد الاجتماعي للقرارات الإدارية المستدامة، حيث يسهم القائد الأخلاقي في اتخاذ قرارات تراعي حقوق العاملين وتوفر لهم بيئة عمل آمنة ومحفزة، مما يعزز الاستقرار التنظيمي ويحقق التنمية المستدامة داخل المنظمة (Kalshoven)، صفحة (242)

خامساً: القدوة الأخلاقية ودورها في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة

يُعد مبدأ القدوة من الأبعاد المهمة في القيادة الأخلاقية، حيث يعتمد هذا البعد على كون القائد نموذجاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي داخل المنظمة. فالقائد الأخلاقي لا يكتفي بوضع القواعد والمعايير الأخلاقية، بل يحرص على تجسيدها في ممارساته اليومية وقراراته الإدارية، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تقليد هذا السلوك والالتزام به في أدائهم المهني.

كما تسهم القيادة القائمة على القدوة في ترسيخ ثقافة أخلاقية داخل المنظمة، حيث يلاحظ العاملون مدى التزام القائد بالقيم مثل الصدق والعدالة والنزاهة، مما يعزز ثقتهم في الإدارة ويزيد من التزامهم بتطبيق هذه القيم في عملهم. ويؤدي ذلك إلى خلق بيئة تنظيمية إيجابية قائمة على المسؤولية والانضباط الأخلاقي.

ومن جهة أخرى، ينعكس هذا البعد بشكل مباشر على طبيعة القرارات الإدارية داخل المنظمة، إذ يسعى القائد الذي يمثل قدوة أخلاقية إلى اتخاذ قرارات تراعي مصالح مختلف الأطراف المعنية وتوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وبالتالي، فإن القيادة القائمة على القدوة تسهم في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الاستدامة، من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار وتعزيز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة (نسيمة، 2015)

- المطلب الثالث: القيادة الأخلاقية وأبعاد القرار الإداري المستدام

تشكل القيادة الأخلاقية ترابطاً بعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، حيث تشمل القيم الأخلاقية إطاراً مرجعياً يوجه سلوك القائد في اختيار القرارات وبدائل. فالقيادة الأخلاقية تقوم على مجموعة من المبادئ مثل النزاهة والعدالة والشفافية والمسؤولية، وهي بدأتها تؤثر بشكل مباشر في طبيعة القرارات وفي النتائج التي تترتب عنها. كما أن القرارات الإدارية المستدامة لا تقتصر على تحقيق الأهداف الاقتصادية طويلة، بل تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بما يضمن استمرارية المنظمة على المدى الطويل.

أولاً: تأثير القيادة الأخلاقية في البعد الاقتصادي للقرارات المستدامة

يمثل البعد الاقتصادي أحد الركائز الأساسية للقرار الإداري المستدام، حيث يهدف إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية وضمان الاستمرارية المالية للمنظمة. وفي هذا الإطار، يلعب القائد الأخلاقي دوراً مهماً في توجيه القرارات الاقتصادية نحو تحقيق الاستدامة المالية على المدى

الطويل، من خلال تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح وبين الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والتكنولوجية.

كما يسعى القائد الأخلاقي إلى اتخاذ قرارات اقتصادية تقوم على الاستخدام الرشيد وجيد للموارد المتاحة، وتجنب الممارسات غير الأخلاقية مثل الفساد الإداري أو الاستغلال غير الجيد للموارد. ويساعد هذا التوجه في زيادة سمعة المنظمة وازدياد ثقة أصحاب وافراد المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائها الاقتصادي واستقرارها في السوق.

وقد أشار John Elkington إلى أن مفهوم الاستدامة يقوم على تحقيق التوازن بين الربحية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهو ما يعرف بنموذج الخط الثلاثي للاستدامة Triple Bottom Line الذي يدعو إلى مراعاة الأبعاد الثلاثة في اتخاذ القرارات التنظيمي. كما يؤكد بعض الباحثين أن القيادة الأخلاقية تسهم في دعم القرارات الاقتصادية طويلة المدى من خلال تعزيز الشفافية داخل المنظمة (Yukl، 2013)

كما يعمل القائد الأخلاقي على تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح وبين الاستثمار في تطوير الموارد البشرية والتكنولوجية، بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. ويؤكد الباحثون في مجال الإدارة أن اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة يتطلب وجود قيادة واعية قادرة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى ومتطلبات الاستدامة على المدى الطويل (قاسم، 2006)

ثانياً: تأثير القيادة الأخلاقية في البعد الاجتماعي للقرارات المستدامة

يمثل البعد الاجتماعي جانباً مهماً من الاستدامة الإدارية، ويركز على تحسين جودة رفاهية العاملين وتعزيز العدالة داخل المنظمة. وفي هذا الموضوع، تكون القيادة الأخلاقية جزءاً محورياً في توجيه القرارات الإدارية نحو احترام حقوق العاملين وتحقيق المساواة والعدل بينهم، إضافة إلى ضمان توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة للإبداع والابتكار.

وأيضاً يطمح القائد الأخلاقي إلى دعم برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين، مما يسهم في اكتساب وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي. ويؤدي ذلك إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين وتطوير مستوى الأداء في المنظمة، وهو ما يشكل إيجابياً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

بزيادة إلى ذلك، يركز القائد الأخلاقي بتطوير علاقة المنظمة بالمجتمع خارجي من خلال وضع سياسات المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في دعم المبادرات المجتمعية. وقد أشار Peter G. Northouse إلى أن القيادة الأخلاقية تركز على خدمة الآخرين وتعزيز العدالة الاجتماعية داخل المؤسسات، الأمر الذي يسهم في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون (Northouse، 2016)

ثالثاً: تأثير القيادة الأخلاقية في البعد البيئي للقرارات المستدامة

البعد البيئي من الأبعاد الأساسية للقرار الإداري المستدام، حيث يركز على حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية لضمان ديمومتها. وفي هذا السياق، تسهم القيادة الأخلاقية في تطوير الوعي البيئي وثقافة داخل المنظمة وتوجيه القرارات الإدارية نحو تبني ممارسات صديقة للبيئة.

ويركز القائد الأخلاقي على نشر الوعي البيئي داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين على الالتزام بالممارسات التي تحافظ على الموارد الطبيعية وتقلل أو تحد من المخلفات السلبية للأنشطة التنظيمية على البيئة. كما يساهم في وضع سياسات واستراتيجيات تنظيمية تهدف إلى تقليل الانبعاثات الملوثة وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، إضافة إلى تبني التقنيات الحديثة التي تساعد على تحقيق كفاءة استخدام الموارد. ويساعد هذا التوجه في تعزيز ثقافة المسؤولية البيئية داخل المنظمة ويجعل حماية البيئة جزءاً مهماً وأساسياً في إطار عملية اتخاذ القرار الإداري

ويتمثل ذلك في اعتماد سياسات تنظيمية تهدف إلى دمج المعايير البيئية في إجراءات العمل اليومية، وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة التي تساهم في الحد من الآثار البيئية السلبية للأنشطة التنظيمية. كما يشجع القائد الأخلاقي العاملين على تبني سلوكيات بيئية مسؤولة مثل إعادة التدوير وترشيد استهلاك الموارد. (Daft، 2014، صفحة 268)

ومن جهة أخرى، تساعد القيادة الأخلاقية على دمج الاعتبارات البيئية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المنظمة، بحيث يتم تقييم الآثار البيئية المحتملة للقرارات قبل تنفيذها. ويؤدي هذا التوجه إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التنمية المستدامة وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة (قاسم، 2006)

و بعدها نتطرق الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة:

باللغة العربية:

- دراسة فاطمة أحمد عبد الله المجدوب (2009) (مذكرة ماجستير) بعنوان:
"الأخلاقيات المهنية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس

هدفت دراسة فاطمة احمد عبد الله المجدوب 2009 إلى التعرف على مستوى الأخلاقيات المهنية لدى مديري المدارس في مدينة بنغازي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من المعلمين في المدارس الأساسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام بالأخلاقيات المهنية لدى المديرين يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وتحسين الأداء الإداري، كما يساعد على اتخاذ قرارات إدارية أكثر عدالة وشفافية.

- دراسة لطرش محمد (2018) (مذكرة ماجستير) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصحية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الصحية بولاية باتنة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العاملين في هذه المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

كما اعتمدت الدراسة في قياس القيادة الأخلاقية على مجموعة من الأبعاد، من أهمها: العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، والتوجه الأخلاقي، في حين تم قياس السلوك الإبداعي من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس قدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل داخل المؤسسة

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي لدى العاملين، حيث تبين أن بعض أبعاد القيادة الأخلاقية، خاصة العدالة وتقاسم السلطة، لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات الصحية. كما أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تساهم في توفير بيئة تنظيمية تشجع العاملين على الابتكار وتقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

- دراسة بن الطيب علي (2019) (مذكرة ماجستير) بعنوان: "واقع ممارسة الاستدامة في الشركات العالمية – شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجًا:

دراسة بن الطيب علي "واقع ممارسة الاستدامة في الشركات العالمية – شركة دولفين للطاقة المحدودة نموذجًا" موضوع تطبيق الاستدامة داخل المؤسسات العالمية، بهدف تحليل مدى مساهمة هذه الممارسات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز استمرارية الشركات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الجمع بين التأصيل النظري لمفهوم الاستدامة وتحليل تجربة تطبيقية لشركة دولفين للطاقة، حيث تم التركيز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني ممارسات الاستدامة يعد خيارًا استراتيجيًا يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل التكاليف والمخاطر، وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل، كما أبرزت النتائج أن شركة دولفين للطاقة تمثل نموذجًا ناجحًا في دمج الاستدامة ضمن استراتيجيتها من خلال توفير الطاقة بشكل مسؤول والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- دراسة فلسطين جمال فريز حوسو (2020) (مذكرة ماجستير) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية:

هدفت دراسة فلسطين جمال فريز حوسو 2020 إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية بقطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (205) موظفين في عدد من المنظمات الأهلية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات محل الدراسة كان مرتفعاً، كما تبين وجود دور إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز التنمية الإنسانية من خلال نشر قيم العدالة والشفافية وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على اتخاذ قرارات تنظيمية تراعي الجوانب الاجتماعية والإنسانية للتنمية المستدامة

- دراسة الميالي وباسم (2024) (مقال علمي) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة من الكادر التدريسي في الجامعة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (240) استبانة. كما تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية SPSS و Smart PLS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية، حيث تسهم القيم والسلوكيات الأخلاقية للقيادة في دعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة داخل المؤسسة.

- دراسة عيساوي فاطمة (2025) (مذكرة ماجستير) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي

:“سعت دراسة عيساوي فاطمة 2025 إلى إبراز دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة المركز الجامعي على كافي بتندوف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الأساتذة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تعمل القيادة الأخلاقية على تعزيز القيم الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر استدامة وفعالية.

- الدراسات السابقة باللغة الانجليزية:

- دراسة Brown و Treviño و Hartman (2003) (مقال علمي) بعنوان "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing"

هدفت دراسة Linda K. Treviño و Michael E. Brown** و Laura P. Hartman (2003) إلى تحليل خصائص القادة الأخلاقيين وكيفية تأثيرهم في سلوك الموظفين داخل المنظمات واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع عدد من المديرين والموظفين في مؤسسات مختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن القادة الأخلاقيين يتميزون بسمات أساسية مثل النزاهة والعدالة والشفافية، كما يلعبون دوراً مهماً في ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة، الأمر الذي يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

- دراسة Bedi و Alpaslan و Green (2016) (مقال علمي) بعنوان "A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators"

هدفت دراسة Akanksha Bedi و Cemal Alpaslan و Sandy Green إلى تحليل نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وتأثيرها في المتغيرات التنظيمية المختلفة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأخلاقية ترتبط بشكل إيجابي بالعديد من النتائج التنظيمية المهمة مثل الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الممارسات المستدامة داخل المنظمات من خلال توجيه القرارات الإدارية نحو المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

- دراسة Hossain, M. S., Islam, M. T., & Rahman, M. M. (2026)

Ethical Leadership and Corporate Sustainability Implications for Workforce Strategy

تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال مراجعة منهجية لعدد كبير من الدراسات السابقة في مجالات القيادة والأخلاقيات والتنمية المستدامة. هدفت الدراسة إلى فهم كيف تؤثر سلوكيات القادة المبنية على القيم (مثل النزاهة، العدالة، الشفافية) في توجيه القرارات الإدارية نحو ممارسات مستدامة.

اعتمدت الدراسة على تحليل أدبيات علمية محكمة، وركزت على دور القائد الأخلاقي في بناء بيئة تنظيمية تشجع المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتدعم اتخاذ قرارات تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً.

أبرز النتائج: القيادة الأخلاقية تُعد عاملاً محورياً في تعزيز الاستدامة داخل المؤسسات.

وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوك القائد الأخلاقي وجودة القرارات الإدارية.

القادة الأخلاقيون يساهمون في:

- نشر ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والاستدامة
- زيادة التزام الموظفين وتحفيزهم نحو أهداف طويلة الأمد
- دعم الابتكار المسؤول واتخاذ قرارات تراعي الأثر البيئي والاجتماعي
- الاستدامة تتحقق بشكل أفضل عندما يتم دمج القيم الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار الإداري وليس التعامل معها كعنصر منفصل.

- مقارنة دراسة الحالية مع دراسات السابقة في الجدول

الرقم	الدراسة	المكان والزمان	عينة الدراسة	نوع القطاع	متغيرات الدراسة	أداة جمع البيانات	أداة تحليل البيانات
1	الدراسة الحالية	الجزائر، الفترة الحالية عين تموشنت	عمال ومؤسسة sonelgaz	sonelgaz	القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات نحو الاستدامة	الاستبيان	SPSS
2	المجدوب (2009)	بنغازي، 2009	مديرو مدارس	قطاع تعليمي	الأخلاقيات المهنية والأداء الإداري	الاستبيان	تحليل إحصائي
3	لطرش محمد (2018)	الجزائر (باتنة)، 2018	عاملون	قطاع صحي	القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي	الاستبيان	تحليل إحصائي
4	بن الطيب علي (2019)	شركة دولفين، 2019	دراسة حالة	قطاع طاقوي	الاستدامة	تحليل الوثائق	تحليل وصفي
5	فلسطين حوسو (2020)	غزة، 2020	موظفون	منظمات أهلية	القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية	الاستبيان	تحليل إحصائي

6	المالي وباسم (2024)	قطاع تعليمي، 2024	موظفون	تعليمي	القيادة الأخلاقية والاستدامة	الاستبيان	SPSS
7	عيساوي فاطمة (2025)	الجزائر، 2025	أساتذة	تعليم عالي الجامعات	القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي	الاستبيان	SPSS
8	Bedi وآخرون (2016)	دراسات متعددة، 2016	بدون عينة ميدانية	متعدد	القيادة الأخلاقية ومتغيرات تنظيمية	تحليل دراسات	تحليل ميتا
9	Treviño وآخرون (2003)	بيئة أجنبية، 2003	عينة نوعية (مقابلات)	منظمات عامة	القيادة الأخلاقية وسلوك العاملين	المقابلات	تحليل نوعي
10	Hossain, M. S., Islam, M. T., & Rahman, M. M	بيئة أجنبية، 2026	بدون عينة ميدانية	متعدد	القيادة الأخلاقية والاستدامة المؤسسية	تحليل دراسات	تحليل ميتا

- الفجوة البحثية

- على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة الأخلاقية في الأدبيات الإدارية، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على تحليل علاقتها بمتغيرات تنظيمية تقليدية، مثل الأداء الوظيفي، والسلوك الإبداعي، والالتزام التنظيمي، في حين عالج بعض الدراسات الأخرى موضوع الاستدامة بشكل منفصل، دون الربط المتكامل بينها وبين الأنماط القيادية. كما يلاحظ أن هذه الدراسات لم تُولِ اهتماماً كافياً لدور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية، رغم أن عملية اتخاذ القرار تُعد من أهم الآليات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، خاصة في ظل التحديات المعاصرة المرتبطة بالاستدامة.
- ومن جهة أخرى، يبرز نقص واضح في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) ضمن إطار تحليلي متكامل، لا سيما في البيئة الجزائرية وعلى مستوى (sonelgaz). وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الاستدامة، بالاعتماد

على دراسة ميدانية لعينة مكونة من 40 عاملاً، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبرنامج SPSS لتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل الإطار النظري لدراسة دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة، حيث ركّز على تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة وبيان طبيعة العلاقة بينها، إذ تم في البداية إبراز القيادة الأخلاقية كنمط قيادي حديث يقوم على قيم النزاهة والعدالة والشفافية والمسؤولية، مع توضيح خصائصها وأبعادها ومكوناتها التي تسهم في بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون وتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، وهو ما ينعكس مباشرة على تحسين جودة القرارات الإدارية، كما تم التطرق إلى القرارات الإدارية المستدامة باعتبارها قرارات استراتيجية طويلة الأجل تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال الاعتماد على مكونات أساسية مثل تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، والمشاركة، والمتابعة والتقييم، مع إبراز محدداتها ومعوقاتها في بيئة الأعمال المعاصرة، وفي هذا السياق تم توضيح العلاقة التكاملية بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة، حيث تمثل القيادة الأخلاقية الإطار القيمي الذي يوجه عملية اتخاذ القرار نحو تبني خيارات مسؤولة ومستدامة تراعي الآثار طويلة المدى، وتعزز الشفافية والمشاركة داخل المنظمة، بما يحقق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، كما أبرز هذا الفصل الاهتمام المتزايد في الفكر الإداري المعاصر بكل من القيادة الأخلاقية والاستدامة كاتجاهين حديثين يهدفان إلى تحسين الأداء التنظيمي وضمان استمرارية المنظمات في ظل التحديات المتسارعة، وهو ما يجعل من دمج القيم الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار ضرورة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

أما المبحث الرابع فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا استعرضنا أهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف منها، عينتها، طريقة المعالجة، أهم النتائج المتوصل لها ومن ثم إبراز أوجه التشابه الاختلاف بين هذه الدراسات مع دراستنا.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراض الفصول السابقة للمفاهيم القيادية الأخلاقية وأبعاد القرارات الإدارية المستدامة ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي بإسقاط هذه المعارف على الواقع الميداني. تهدف الدراسة إلى تحليل "دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو المستدامة"، انطلاقاً من أهمية الدراسة الميدانية كركيزة أساسية في البحث العلمي. إذ تُتاح للباحث جمع البيانات ومعالجتها منهجياً بأدوات علمية مناسبة، مُؤدّيةً إلى نتائج موضوعية تعكس واقع الظاهرة، وهو ما سيُفصّل في هذا الفصل:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة تهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الاستمرارية وجودة واليأس والشعر، احترام القواعد التقنية والبيئة، وينقسم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في هذه المطالب إلى تقديم شركة sonelgaz الغرب ومديرية التوزيع العين تموشنت والتنظيم العام لشركة SDO بعين تموشنت.

المطلب الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب لولاية عين تموشنت.

تعتبر شركة التوزيع توزيع الكهرباء والغاز الغرب فرع من فروع مجمع sonelgaz وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري وهي تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تعطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933362 كيلو متر مربع مع عدد 10044311 من السكان تتشكل من 113 وكالة تجارية :

- 63 مقاطعة كهرباء. 46
- مقاطعة غار.
- 19 مقاطعة لاستغلال الغاز.

وكرس القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب فصل الجانب القانون الوظيفي والمحاسبي الأنشطة التابعة لمجمع sonelgaz مكرسة من طرف الشركات المستقلة عنها. هذه الأخيرة (SDO) مديريةية التوزيع عين تموشنت تسمى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب. تكون الشركة بأنهم حيث تبنت من شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية ومن عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وبزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضروري كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية عين تموشنت أن تقترب من زبائنهم بتجربتهم ووضع خلية الرصد وسمع لكل فئة حتى تقدر أوضاعهم والاستجابة لانشغالاتهم وتلبيتهم لضمان ولائهم.

تقع مديريةية التوزيع العين تموشنت على طريق بلدية الشعبية اللحم، ولها 315 عامل من كل الفئات الإجتماعية المهنية، تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز غير كامل بلديات الولاية.

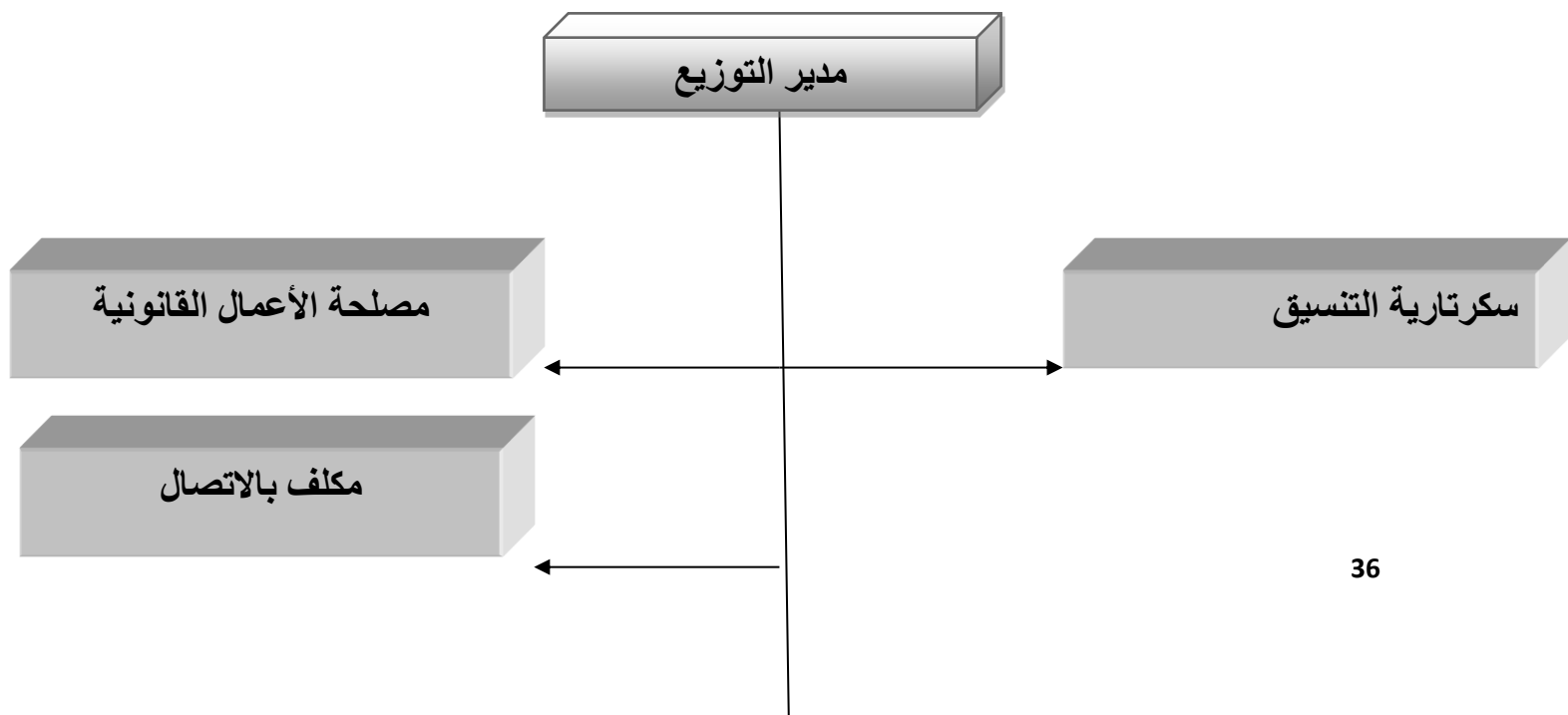
كما تغطي 10 دوائر وهي عين تموشنت، المالح، ولهاصة، عين الكيحل، حمام بوحجر، عين الأربعاء، العامرية بني صاف.

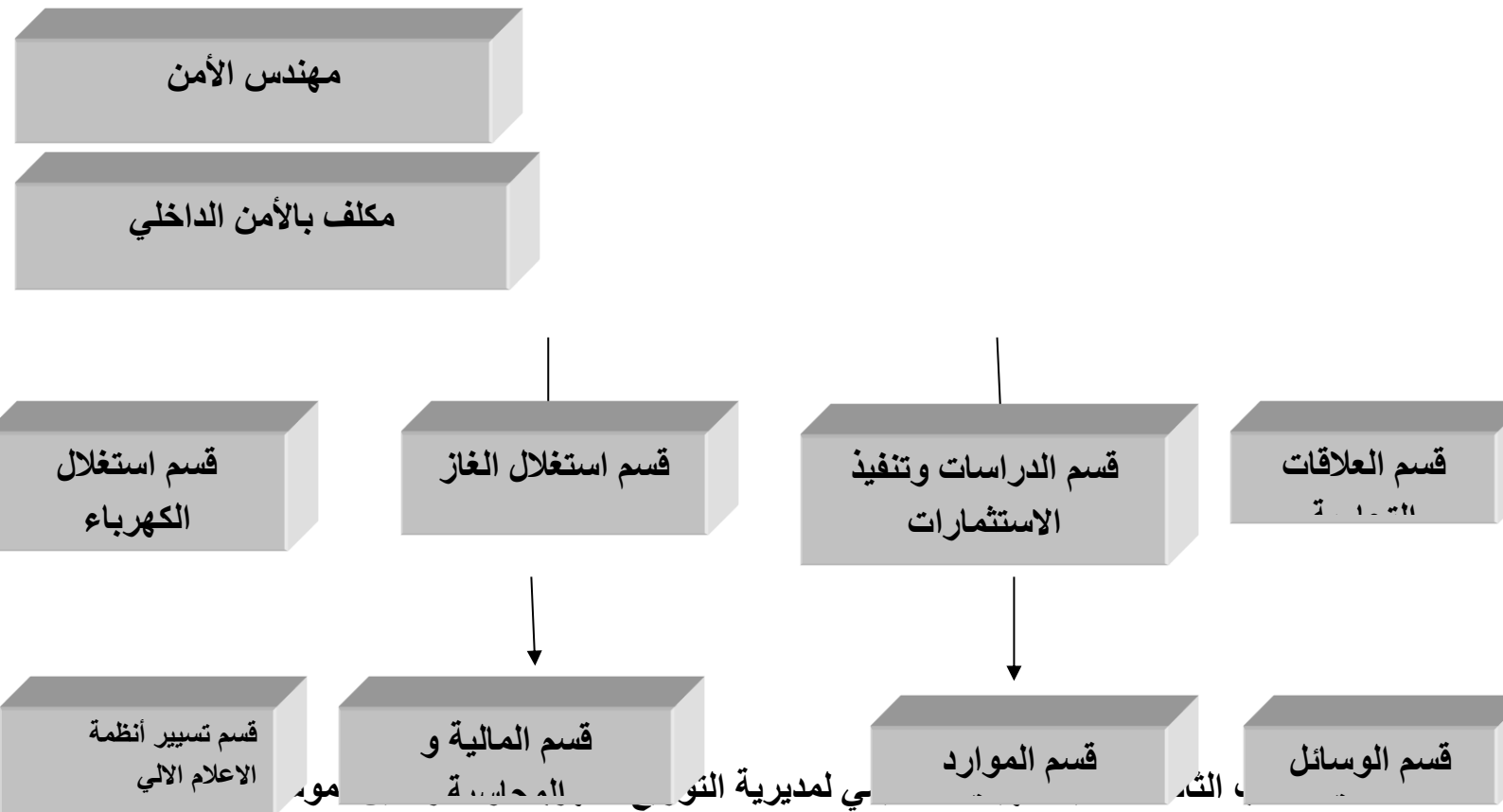
ولديها شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية و03 مصالح تقنية في الكهرباء و03 مصالح تقنية في الغاز، وتزود 98836 مشترك بالكهرباء 46335 مشترك بالغاز.

وللقيام بالمهام التي تحددها القانون 01-02 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب وخاصة استغلال وصيانة شبكات التوزيع الكهربائي جهزت مديريةية التوزيع عين تموشنت نظام جديد يمزج بين تكنولوجيا الإعلام الآلي والمواصلات والتجهيزات الإلكترونية لضمان جودة عالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء والغاز، كما أنها تضمن

الاستمرارية وجودة عالية للخدمات، كما تتميز بالمساواة في المعاملة مع كل الزبائن على مستوى الولاية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للمغرب لولاية عين تموشنت.
في هذا المطلب سنتناول الهيكل التنظيمي للشركة :





ان مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت متفرعة من شجرة مكونة من:

- **المدير العام:** وهو الذي تحكم في أقسام المديرية والمواطنة واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قررت في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كم أن مهمته الرئيسية في التسيير العام للمؤسسة.
- **سكرتارية التنسيق (أمانة)** وهي بمثابة القلب النابض للمؤسسة إذ أنها همزة وصل بين المدير وكل أقسام المؤسسة وكذا مستثمرين، فهي بمثابة العلبة السوداء للشركة.
- **قسم العلاقات التجارية:** وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى كما أن تضم ست وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي حمام بوحجر، بنى صاف، العامرية، عين الكيحل وكالة عين تموشنت شمال، وكالة على تموشنت جنوب
- **قسم استغلال الغاز:** وهو القسم المخصص لقيام بكل الأشغال الإستثمارات الخاصة بالغاز فقط كما تعمل على صيانة صمامات الغاز وقياس توترات للقنوات الفولاذية.
- **قسم إستغلال الكهرباء:** وهو القسم المكلف توزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتوصيلها إلى أبعد حلول، وقسم الدراسات وتنفيذ الإستثمارات في مجال الكهرباء

والغاز وهو القسم المخصص الدراسة مختلف الإستثمارات في مجال الكهرباء والغاء والقيام بعروض استثمارية للمقاولين بعرض توسيع الشبكة وايصالها الى كل الزبائن.

6- قسم مالية و المحاسبة: يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح وتتمثل مهامه في التسيير مالي للشركة والسهر على تسديد ديون لشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخل الشهرية للبنك أحساب البرية ومراقبة كل عمليات الجزء الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية

7- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد استغلال الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي، القيام لمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل التوظيف التوجيه التكوين النقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين

8- مهندس الأمن: يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، ووضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة وقاية والأمن الوحدة ومتابعة التوجيهات.

9 - مصلحة الأمن الداخلي: مساعدة المدير في تسبيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن الداخلي.

10 - مصلحة الاتصالات: تقوم هذه المصلحة تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، وتحسين الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز تحسين صورة المؤسسة على مستوى العالم (الصحافة والدعاية) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة خاصة بالمؤسسة.

11- مصلحة الأعمال القانونية: تقوم هذه المصلحة بالنظر في المبارعات القانونية التي تكون المديرية طرف فيها

12- فرع الوسائل العامة: هو فرع يتكفل بكراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية.

13- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يتكفل شراء الأجهزة والمعدات، التعامل مع موردي الشركة، توفير النقل للعمال، يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو:

- يقوم نقل المعلومات فيما بين الأقسام
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة العالم الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل
- طباعة القوائم المالية

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

تتمثل المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة في عرض مفصل للطريقة العلمية والإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث بهدف معالجة إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، إضافة إلى الوقوف على مدى تجسيد موضوع البحث داخل المديرية محل الدراسة. كما تشمل هذه المنهجية توضيحاً دقيقاً للمنهج المستخدم، مع تقديم وصف شامل لمجتمع الدراسة والعينة المختارة، إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة وكيفية توظيفها في تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج.

المطلب الأول: الطريقة في الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعنى بدراسة الظواهر كما هي قائمة في الواقع، من خلال وصفها وصفاً دقيقاً وتحليل خصائصها. ويتيح هذا المنهج التعبير عن الظاهرة محل الدراسة تعبيراً كيفياً عبر تفسير أبعادها وسماتها، كما يتيح التعبير الكمي من خلال تقديم بيانات رقمية توضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها بالمتغيرات الأخرى. وقد تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** التي شملت مختلف المراجع العلمية من كتب ودوريات وأبحاث ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وتعزيز الخلفية المعرفية للبحث.
- **المصادر الأولية:** حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد صُممت بالاستناد إلى نماذج علمية سابقة، مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

تُعدّ مرحلة جمع البيانات من المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ تتطلب درجة عالية من الدقة والعناية من طرف الباحث، من خلال توظيف أدوات ملائمة تمكّنه من الوصول إلى المعلومات الضرورية. حيث ترتبط مصداقية النتائج ودقتها ارتباطاً وثيقاً بمدى سلامة الأدوات والأساليب المعتمدة. وبالنظر إلى سعي هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المحددة تُوجّه إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها كتابياً، دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الباحث أو تقديم شروحات شفوية، حيث تُقدّم هذه الأسئلة

في شكل استمارة منظمة. ولضمان إعداد استبيان تتسم بالدقة والمنهجية العلمية، من حيث الوضوح والبساطة ومحتوى الأسئلة، تم تصميمها وفق ثلاث مراحل:

مرحلة التصميم الأولي: عدّ الخطوة الأساسية في إعداد الاستبيان. حيث تم خلالها الاعتماد على الإطار النظري للدراسة، إلى جانب الاطلاع على الدراسات السابقة، لصياغة مجموعة من الأسئلة بما يتماشى مع إشكالية البحث وفرضياته. كما روعي في إعداد هذه الأسئلة اعتماد أسلوب بسيط وواضح، مع استخدام لغة سليمة، إضافة إلى ترتيبها بشكل منطقي ومتسلسل ينسجم مع أهداف الدراسة الميدانية. وفي إطار التحقق من صدق الأداة وسلامة بنائها، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال، بهدف تقييم مدى دقة العبارات وصلاحيّة التصميم والمنهجية المعتمدة، وكذا الكشف عن النقائص المحتملة والعمل على تفاديها، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتوجيهاتهم في الصيغة النهائية للاستبيان.

مرحلة إعادة التصميم: تُمثّل هذه المرحلة الخطوة الثانية في إعداد أداة الدراسة، حيث تم عرض الاستبيان على عينة من الفئة المستهدفة، وذلك بهدف التحقق من مدى وضوح الأسئلة وقابليتها للفهم من طرف المبحوثين. وقد تم ذلك بعد إدراج التعديلات والملاحظات المقدّمة من طرف الأساتذة المحكّمين، بما يضمن تحسين جودة الاستبيان وملاءمته لأهداف الدراسة.

مرحلة التصميم النهائي: تُعدّ هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في إعداد أداة الدراسة، حيث تم إجراء مختلف التعديلات اللازمة في ضوء التوصيات والملاحظات التي تم التوصل إليها خلال المراحل السابقة. وعلى هذا الأساس، تم إخراج الاستبيان في صورته النهائية، ليتم بعد ذلك توزيعه على عينة الدراسة قصد جمع البيانات الميدانية.

و تكوّنت استمارة الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية، تم تصميمها بما يتماشى مع أهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: يختص هذا المحور بجمع البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة، والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والأقدمية.

- **المحور الثاني:** القيادة الأخلاقية
- يُعنى هذا المحور بقياس مستوى القيادة الأخلاقية وقد اشتمل على (7) عبارة تغطي مختلف المتغيرات هذا المحور.

- **المحور الثالث:** القرارات الإدارية المستدامة

يُعنى هذا المحور بقياس مستوى القرارات الإدارية المستدامة ، وقد اشتمل على ثلاث أبعاد عبارة تغطي مختلف أبعاد هذا المتغير.

- **البعد الأول:** البعد الاقتصادي ويضم (4) عبارات

- البعد الثاني: البعد الاجتماعي ويضم (4) عبارات

- البعد الثالث: البعد البيئي ويضم (4) عبارات

أدوات التحليل:

بعد الانتهاء من عملية توزيع الاستمارات وجمعها وفرزها، تم الاعتماد على البيانات المستقاة منها لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية. وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات وتحليلها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات أفراد العينة. كما تم توظيف نموذج الانحدار لتحليل العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، ومعامل الارتباط لقياس درجة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة العمومية، فضلاً عن اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً. وقبل الشروع في إجراء التحليلات الإحصائية، تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستمارة) من خلال تطبيق مقاييس إحصائية مناسبة لقياس معامل الثبات، وذلك لضمان دقة النتائج ومصادقيتها في الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مديرية التوزيع الكهربائي والغاز عين تموشنت.

-المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة

يشتمل هذا المبحث على ثلاث مطالب المطلوب الأول يحتوي على ثبات وصدق أداة الدراسة و المطلوب الثاني يمثل تحليل البيانات الشخصية اما المطلوب الثالث سنحاول من خلاله تحليل أجوبة الاستبيان

المطلب الاول: ثبات وصدق أداة الدراسة

سننتظر من خلال هذا المطلب الى قياس الثبات والصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات الاستبيان تم استخراج ثبات الأداة باستعمال معامل الفا كرونباخ Cronbach alpha coefficient حيث وجدنا:

- معامل كرومباخ للمحور الأول القيادة الأخلاقية:

الرقم	العبارات	معامل الفا كرومباخ	الصدق الذاتي
1	القائد يتصرف بنزاهة وصدق في جميع ممارساته الإدارية	0.933	0.821

0.899	0.926	يلتزم القائد في المنظمة بالقيم الأخلاقية عند التعامل مع العاملين.	2
0.719	0.942	القائد يعاقب أو يصحح سلوك الموظف غير الأخلاقي عند ملاحظته.	3
0.845	0.931	القائد يسعى لتحقيق المساواة في توزيع الموارد والفرص بين جميع العاملين دون تمييز.	4
0.827	0.932	القائد يتخذ قرارات شفافة ويشرح مبرراتها بوضوح.	5
0.864	0.930	القائد يربط بين النتائج الإدارية والمعايير الأخلاقية.	6
0.707	0.943	يهتم القائد بمشكلات العاملين ويسعى إلى مساعدتهم دون تردد.	7
0.811	0.933	7	جميع عبارات المحور قيادة الأخلاقية

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

واضح من النتائج في جدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح 0.943-1

بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة للمحور الأول القيادة الاخلاقية (0,933). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين 1-0.899 بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة (0,811) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.. وبالتالي تم تأكد من صدق وثبات المحور الأول الدراسة مما على ثقة تامة بصحة الاستبانة في المحور الأول وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

بعد القيام بالمحور الأول الذي هو القيادة الأخلاقية سوف نقوم بالأبعاد الأخرى التي هي البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي البعد البيئي:

- معامل كرومباغ للبعد الاقتصادي:

الرقم	العبارات	معامل الفا كرومباغ	الصدق الذاتي
1	تؤخذ الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة المالية في الحسبان عند التخطيط للمشروعات.	0.877	0.775
2	تُراعى كفاءة الموارد وتوفير التكاليف على المدى الطويل في قرارات الإدارة.	0.855	0.823
3	يتم تقييم آثار القرار الإداري على الاستدامة المالية للمؤسسة قبل تبنيه.	0.890	0.731
4	تُفضل القرارات التي تدعم استمرارية الخدمات الأكاديمية على المدى الطويل.	0.863	0.808
جميع عبارات البعد	4	0.871	0.784

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

واضح من النتائج في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح 0.901-1

بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة للمحور الثاني والبعد الاول (0,871). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين 1-0.823 بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة (0,784) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.. وبالتالي تم تأكد من صدق وثبات البعد الأول لدراسة مما على ثقة تامة بصحة الاستبانة في البعد الأول وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

- معامل كرومباغ للبعد الاجتماعي :

الرقم	العبارات	معامل الفا كرومباغ	الصدق الذاتي
1	تُراعى رفاهية الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات الإدارية.	0.778	0.748

0.742	0.780	تأخذ مصالح المجتمع المحلي والمعنيين في الحسبان عند صياغة السياسات.	2
0.553	0.864	يتم تشجيع القرارات التي تدعم العدالة والمساواة داخل المؤسسة.	3
0.707	0.796	تشجع المبادرات التي تربط المؤسسة بالمجتمع المحلي وتدعم التنمية الاجتماعية.	4
0.687	0.804	4	جميع عبارات البعد

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

واضح من النتائج في جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح 0.864-1 بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة للمحور الثاني والبعد الثاني (0,804). وكذلك قيمة الصدق الذاتي متوسطة لكل بعد حيث تتراوح بين 0.748-1 بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة البعد الثاني (0,687) وهذا يعني أن معامل الثبات متوسط قريب من جيد وبالتالي تم تأكد من صدق وثبات البعد الثاني لدراسة مما على ثقة تامة بصحة الاستبانة في البعد الثاني وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

- معامل كرومباخ للبعد البيئي:

الرقم	العبارات	معامل الفا كرومباخ	الصدق الذاتي
1	تُقدّر الآثار البيئية لقرارات المؤسسة. ويُسعى لتقليلها.	0.925	0.634
2	تُحسب استراتيجيات تقليل النفائات وترشيد الاستهلاك عند وضع السياسات.	0.872	0.800
3	تُدعم مبادرات تعزيز كفاءة الطاقة. والموارد في مرافق المؤسسة.	0.845	0.870
4	تُشجع الإدارة على دمج المعايير البيئية في إجراءات العمل اليومية.	0.852	0.850

جميع عبارات البعد	4	0.873	0.788
-------------------	---	-------	-------

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

واضح من النتائج في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح 0.925-1

بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة للمحور الثاني والبعد الثالث (0,873). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل بعد حيث تتراوح بين 1-0.870 بينما بلغت لجميع عبارات الاستبانة البعد الثالث (0,788) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.. وبالتالي تم تأكد من صدق وثبات البعد الأول لدراسة مما على ثقة تامة بصحة الاستبانة في البعد الأول وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

حيث استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس في الجدول رقم 5 استجابات المبحوثين بشأن أسئلة الاستبيان إضافة الى تحديد أوزانها حسب الجدول الموالي:

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.80	1.80-2.60	2.60-3.34	3.35-4.20	4.20-5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات السابقة

ثانياً: صدق أداة الدراسة

سنتطرق من خلال صدق أداة الدراسة إلى الاتساق الداخلي والصدق البنائي

- الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارات، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل العبارات ابعاد القرارات الإدارية المستدامة

جدول 6معامل الارتباط بين عبارات القيادة الأخلاقية ودرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	القائد يتصرف بنزاهة وصدق في جميع ممارساته الإدارية	0.875	0.01
2	يلتزم القائد في المنظمة بالقيم الأخلاقية عند التعامل مع العاملين.	0.928	0.01
3	القائد يعاقب أو يصحح سلوك الموظف غير الأخلاقي عند ملاحظته.	0.793	0.01
4	القائد يسعى لتحقيق المساواة في توزيع الموارد والفرص بين جميع العاملين دون تمييز.	0.891	0.01
5	القائد يتخذ قرارات شفافة ويشرح مبرراتها بوضوح.	0.875	0.01
6	القائد يربط بين النتائج الإدارية والمعايير الأخلاقية.	0.899	0.01
7	يهتم القائد بمشكلات العاملين ويسعى إلى مساعدتهم دون تردد.	0.782	0.01

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

تحليل وتفسير الجدول:

يتضح من الجدول الخاص بمعاملات الارتباط بين عبارات القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للمحور أن جميع معاملات ارتباط بيرسون جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت قيمها بين 0.782 و 0.928، وهي قيم تدل على وجود علاقة قوية بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

كما نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) بلغت 0.01، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن هذه العلاقات دالة إحصائياً، أي أنها ليست ناتجة عن الصدفة

جدول 7 معامل الارتباط بين كل العبارات ابعاد القرارات الإدارية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) مع درجة الكلية لكل بعد

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
البعد الأول بعد الاقتصادي			

0.01	0.886	تؤخذ الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة المالية في الحسبان عند التخطيط للمشروعات.	1
0.01	0.907	تُراعى كفاءة الموارد وتوفير التكاليف على المدى الطويل في قرارات الإدارة.	2
0.01	0.836	يتم تقييم آثار القرار الإداري على الاستدامة المالية للمؤسسة قبل تبنيه.	3
0.01	0.890664	تُفضل القرارات التي تدعم استمرارية الخدمات الأكاديمية على المدى الطويل.	4
البعد الثاني بعد الاجتماعي			
0.01	0.864	تُراعى رفاهية الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات الإدارية.	1
0.01	0.862	تأخذ مصالح المجتمع المحلي والمعنيين في الحسبان عند صياغة السياسات.	2
0.01	0.753	يتم تشجيع القرارات التي تدعم العدالة والمساواة داخل المؤسسة.	3
0.01	0.845	تشجع المبادرات التي تربط المؤسسة بالمجتمع المحلي وتدعم التنمية الاجتماعية.	4
البعد الثالث بعد البيئي			
0.01	0.772	تُقدّر الآثار البيئية لقرارات المؤسسة ويُسعى لتقليلها.	1
0.01	0.897	تُحسب استراتيجيات تقليل النفقات وترشيد الاستهلاك عند وضع السياسات..	2
0.01	0.930	تُدعم مبادرات تعزيز كفاءة الطاقة والموارد في مرافق المؤسسة.	3
0.01	0.919	تُشجع الإدارة على دمج المعايير البيئية في إجراءات العمل اليومية	4

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

- تحليل البعد الاقتصادي

تراوحت قيم معامل الارتباط في هذا البعد بين (0.836) و(0.907)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد الاقتصادي. وقد سجلت العبارة المتعلقة بـ"مراعاة كفاءة الموارد وتوفير التكاليف على المدى الطويل" أعلى قيمة (0.907)، مما يعكس أهمية التوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد كعنصر أساسي

في تحقيق الاستدامة الاقتصادية. كما أظهرت باقي العبارات، مثل إدماج الاستدامة المالية في التخطيط وتقييم أثر القرارات المالية، ارتباطات قوية، مما يدل على تبني المؤسسة لرؤية استراتيجية طويلة المدى في إدارة مواردها المالية.

- تحليل البعد الاجتماعي

تراوحت معاملات الارتباط في هذا البعد بين (0.753) و(0.864)، وهي قيم تدل على علاقة قوية إلى متوسطة. وقد سجلت العبارات المتعلقة بـ"مراعاة رفاهية الموظفين وحقوقهم" و"أخذ مصلحة المجتمع المحلي في الحسبان" أعلى القيم (0.864 و 0.862)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في اتخاذ القرارات. في المقابل، سجلت عبارة "تشجيع المبادرات المرتبطة بالمجتمع المحلي" قيمة أقل نسبياً (0.753)، مما قد يشير إلى أن مشاركة المؤسسة في الأنشطة المجتمعية الخارجية ما تزال بحاجة إلى تعزيز مقارنة بالجوانب الداخلية.

- تحليل البعد البيئي

سجل هذا البعد أعلى مستويات الارتباط، حيث تراوحت القيم بين (0.772) و(0.930)، ما يدل على قوة العلاقة بين الممارسات البيئية وتحقيق الاستدامة. وقد حققت العبارة المتعلقة بـ"تعزيز كفاءة الطاقة والموارد" أعلى قيمة (0.930)، تليها "دمج المعايير البيئية في العمليات اليومية" (0.919)، مما يعكس التزاماً قوياً من طرف المؤسسة بتبني ممارسات صديقة للبيئة. كما تشير القيم المرتفعة المرتبطة بتقليل النفايات وترشيد الاستهلاك إلى وجود توجه واضح نحو الإدارة البيئية الرشيدة.

جدول 8 يمثل الاتساق البنائي أي معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	الأبعاد
0.01	0.916	القيادة الأخلاقية
0.01	0.873	البعد الاقتصادي

0.01	0.877	البعد الاجتماعي
0.01	0.879	البعد البيئي

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS
يوضح الجدول معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها. نلاحظ أن جميع معاملات بيرسون مرتفعة (تتراوح بين 0.873 و 0.916)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية جدًا بين كل بُعد والدرجة الكلية.
كما أن القيمة الاحتمالية (0.01) لكل الأبعاد تشير إلى أن هذه العلاقات دالة إحصائيًا، أي أنها ليست ناتجة عن الصدفة.

بالتالي، يمكن القول إن جميع الأبعاد (القيادة الأخلاقية، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي) مرتبطة بشكل قوي ومهم بالاستبانة ككل، مما يدل على اتساق الأداة وصدقها في القياس

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية

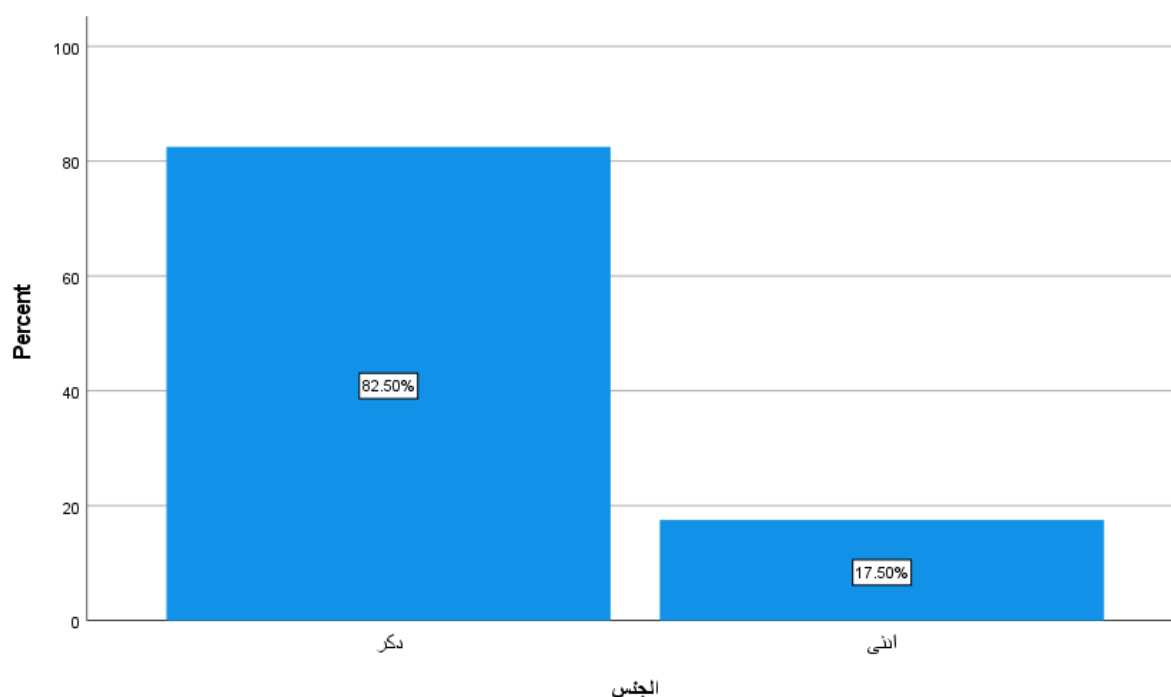
نحاول في هذا المطلب بدراسة التحليل الوصفي لخصائص افراد العينة حسب المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، الخبرة، الدرجة العلمية، الفئة العمرية، المنصب الوظيفي.

- **توزيع عينة الدراسات حسب النوع الاجتماعي:** الجدول 9 وشكل التاليان يمتلان النوع الاجتماعي للعينة المدروسة

البيان	تكرار	نسبة المئوية
ذكر	33	82,5
انثى	7	17,5
مجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

شكل رقم 2 يمثل توزيع النسبي لافراد حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

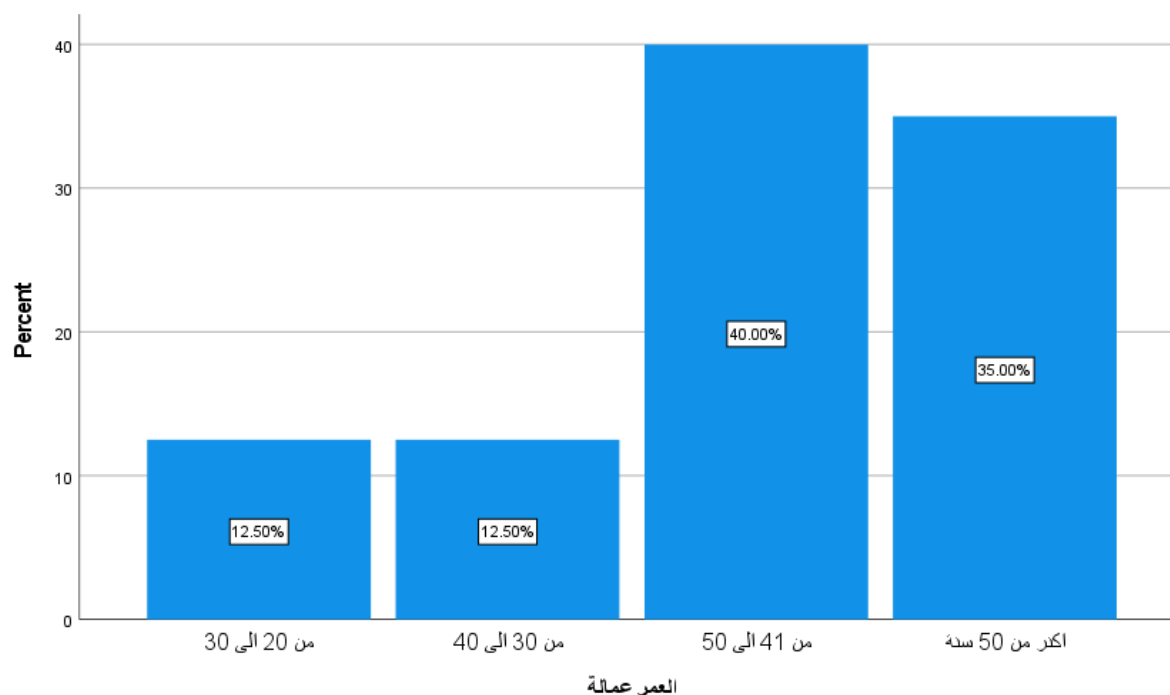
تفسير: من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، التي تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، نجد أن نسبة الإناث تقدر ب 17.50% أي تمثل 7 فرد من مجموع أفراد العينة، بينما نسبة الذكور تقدر ب 82.50% أي تمثل 33 فرد نلاحظ ارتفاع نسبة الذكور على الاناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمديرية وطبيعة العمل الإداري، لأن طالبي العمل الذكور أكبر من إناث.

- توزيع عينة الدراسات حسب الفئة العمرية: الجدول 10 وشكل التاليان يمثلان الفئة العمرية للعينة المدروسة

البيان	تكرار	نسبة المئوية
من 20 الى 30	5	12,5
من 30 الى 40	5	12,5
من 41 الى 50	16	40,0
اكثر من 50 سنة	14	35,0
مجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

- شكل رقم 3 يمثل توزيع النسبي للأفراد حسب الفئة العمرية للعمال



المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

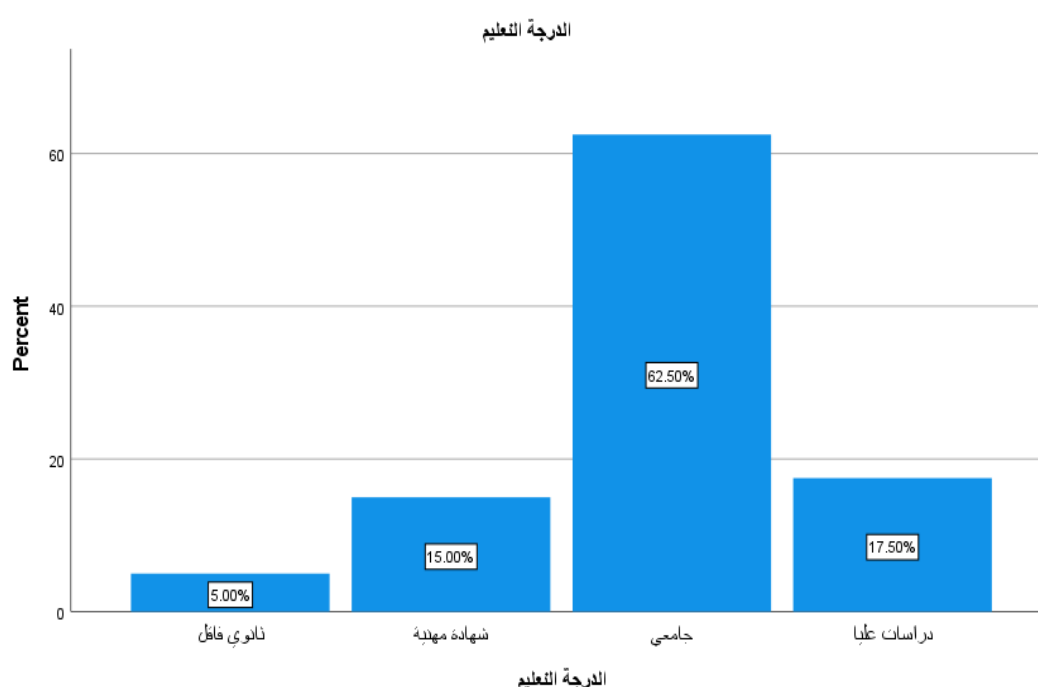
تفسير: بين لنا الشكل الممثل في الأعلى الفئات العمرية لأفراد العينة، ونلاحظ من خلاله أن أغلبية الأفراد محل الدراسة تنحصر أعمارهم بين 41-50 سنة وذلك بنسبة 40 %، ثم تأتي بعد ذلك الفئة العمرية بين أكبر من 50 سنة بنسبة 35 %، وفي المرتبة الأخيرة الفئتين من 30 الى 40 ومن 20 الى 30 ب 12.50 %، وهذا ما يبين لنا ان اغلبية الموظفين هم الأكثر خبرة واقدمية.

- توزيع عينة الدراسات حسب الدرجة العلمية: الجدول 11 وشكل التاليان يمثلان الدرجة العلمية للعينة المدروسة

البيان	تكرار	نسبة المئوية -
ثانوي فاقل	2	5.0
شهادة مهنية	6	15.0

62.5	25	جامعي
17.5	7	دراسات عليا
100,0	40	مجموع

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS
- شكل رقم 4 يمثل توزيع النسبي للأفراد حسب الدرجة العلمية للعمال



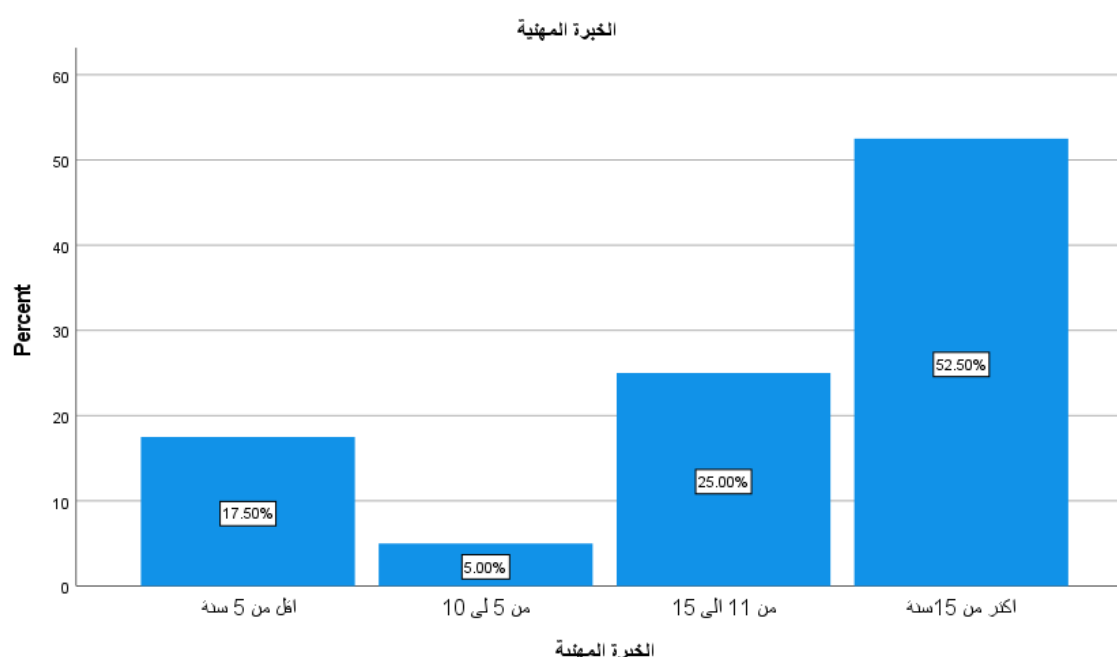
نلاحظ من الشكل رقم (4) أن التوزيع النسب حسب المستوى الدرجة التعليم لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد نسبة 62.50% الذين لديهم مستوى جامعي وهي النسبة الأعلى في أفراد العينة ونسبة 17.50% من أفراد العينة لديهم مستوى دراسات عليا ، نسبة 15.00% من أفراد العينة لديهم شهادة مهنية ، ثم تليها نسبة ثانوي فاقل ب 5.00% ، ومنه نستخلص أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى عملي جامعي وبالتالي ترتبط بشكل كبير بنوعية العمل وتقديم الخدمة العمومية التي يقوم بها الأفراد في المديرية، لأن طبيعة العمل تحتاج إلى عمال يمتلكون المعرفة والمهارة والمعلومات اللازمة لتقديم الخدمة العمومية بنجاحة وفاعلية داخل المديرية.

- توزيع عينة الدراسات حسب الخبرة: الجدول 12 وشكل التاليان يمتلان الخبرة للعينة المدروسة

البيان	تكرار	نسبة المئوية -
--------	-------	----------------

17.5	7	أقل من 5 سنة
5.0	2	من 5 إلى 10
25.0	10	من 11 إلى 15
52.5	21	أكثر من 15 سنة
100,0	40	مجموع

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS
 - شكل رقم 5 يمثل توزيع النسبي للأفراد حسب الخبرة للعمال



المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

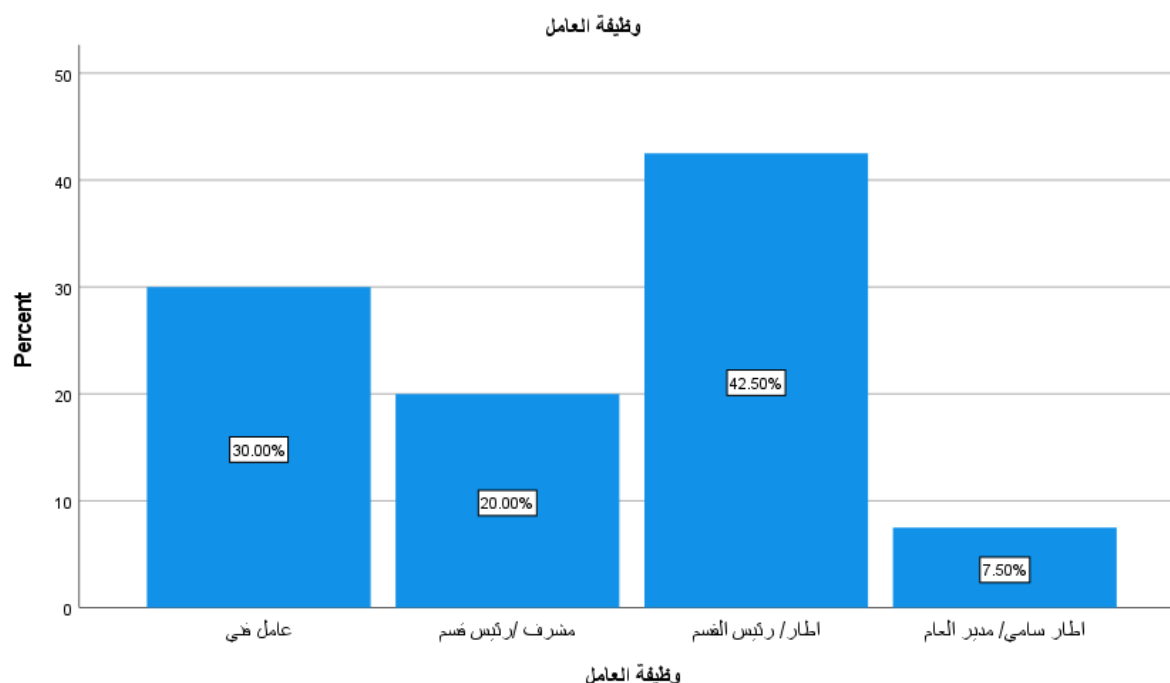
يبين الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يتضح أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة تفوق 15 سنة بنسبة (52.5%)، مما يدل على هيمنة العمال ذوي الخبرة الطويلة، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (25%)، وهو ما يعكس حضوراً معتبراً لفئة الخبرة المتوسطة، في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات نسبة (17.5%)، أما فئة من 5 إلى 10 سنوات فسجلت أدنى نسبة (5%)، مما يشير إلى ضعف تمثيل العمال ذوي الخبرة المحدودة، وعليه فإن توزيع العينة يميل بوضوح نحو الفئات الأكثر خبرة، وهو ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تحليل نتائج الدراسة

- توزيع عينة الدراسات حسب المنصب الوظيفي: الجدول 13 وشكل التاليان يمتلان المنصبي الوظيفي للعينة المدروسة

البيان	تكرار	نسبة المئوية -
عامل فني	12	30.0
مشرف / رئيس قسم	8	20.0
اطار / رئيس القسم	17	42.5
اطار سامي / مدير العام	3	7.5
مجموع	40	100,0

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

- شكل رقم 5 يمثل توزيع النسبي للأفراد حسب المنصب الوظيفي للعمال



يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي، حيث يتضح أن فئة الإطارات (رئيس قسم) تمثل النسبة الأكبر بـ (42.5%)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب إشرافية متوسطة، تليها فئة العمال المهنيين بنسبة (30%)، وهو ما يعكس حضوراً

معتبراً لهذه الفئة، ثم فئة المشرفين (رئيس قسم) بنسبة (20%)، في حين جاءت فئة الإطارات السامية (مدير العام) في المرتبة الأخيرة بنسبة (7.5%)، مما يشير إلى ضعف تمثيل المناصب العليا، وعليه فإن توزيع العينة يميل نحو المناصب المتوسطة، وهو ما ينبغي أخذه بعين الاعتبار عند تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل أجوبة الاستبيان

سنطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل اتجاهات آراء العينة واختبار الفرضيات.

- تحليل اتجاهات آراء العينة

المحور الأول: القيادة الأخلاقية.

يوضح الجدول 14 التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بالقيادة الأخلاقية للعاملين داخل sonelgaz

المؤشر الإحصائي			المقياس					العبارة
الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	1.12	3.40	6	16	8	8	2	بالقائد يتصرف بنزاهة وصدق في جميع ممارساته الإدارية.
			15%	40%	20%	20%	5.0%	
موافق	1.03	3.50	6	18	6	10	0	يلتزم القائد في

			15%	45%	15%	25%	0%	المنظمة بالقيم الأخلاقية عند التعامل مع العاملين .
موافق	1.01	3.45	5	17	10	7	1	القائد يعاقب أو يصحح سلوك الموظف غير الأخلاقي عند ملاحظته .
			12.5%	42.5%	25%	17.5%	2.5%	
محايد	1.08	3.25	5	13	10	11	1	القائد يسعى لتحقيق المساواة في توزيع الموارد والف رص بين جميع العاملين دون تمييز .
			12.5%	32.5%	25%	27.5%	2.5%	
محايد	1.01	3.27	4	14	12	9	1	القائد يتخذ قرارات شفافة ويشرح مبرراتها بوضوح .
			10%	35%	30%	22.5%	2.5%	

موافق	0.92	3.40	3	19	9	9	0	القائد يربط بين النتائج الإدارية والمعايير الأخلاقية
			7.5%	47.5%	22.5%	22.5%	0%	
محايد	0.99	3.20	2	17	9	11	1	يهتم القائد بمشكلات العاملين ويسعى إلى مساعدتهم دون تردد.
			5.0%	42.5%	22.5%	27.5	2.5%	
موافق	0.88	3.35						المتوسط الإجمالي للإجابات

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

- تحليل المحور الأول القيادة الأخلاقية

يُبين الجدول مستوى إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية من خلال مجموعة من العبارات، حيث تم قياسها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد بلغ المتوسط العام (3.35) بانحراف معياري (0.88)، وهو ما يشير إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية في المنظمة جاء بدرجة موافقة، أي بمستوى متوسط يميل إلى الإيجابية. كما تُظهر قيم الانحراف المعياري تقارباً نسبياً في إجابات المبحوثين، مما يعكس درجة مقبولة من التجانس في آرائهم حول سلوك القائد

- القائد يتصرف بنزاهة وصدق في جميع ممارساته الإدارية

بلغ المتوسط الحسابي (3.40) بانحراف معياري (1.12) وبدرجة موافقة، ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن القائد يتحلى بالنزاهة والصدق في سلوكياته الإدارية، رغم وجود تباين نسبي في الآراء بسبب قيمة الانحراف المعياري المرتفعة نسبياً.

- يلتزم القائد في المنظمة بالقيم الأخلاقية عند التعامل مع العاملين سجلت هذه العبارة أعلى متوسط (3.50) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة موافقة، مما يعكس إدراكًا قويًا لدى العاملين لالتزام القائد بالقيم الأخلاقية، ويعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على ترسيخ البعد الأخلاقي في العلاقات داخل المنظمة.
 - القائد يعاقب أو يصحح سلوك الموظف غير الأخلاقي عند ملاحظته بلغ المتوسط (3.45) بانحراف معياري (1.01) وبدرجة موافقة، وهو ما يشير إلى أن القائد يلعب دورًا فعالًا في ضبط السلوكيات غير الأخلاقية، مما يعزز الانضباط والالتزام داخل بيئة العمل.
 - القائد يسعى لتحقيق المساواة في توزيع الموارد والفرص بين جميع العاملين دون تمييز جاء المتوسط (3.25) بانحراف معياري (1.08) وبدرجة محايدة، ما يدل على أن العاملين غير متأكدين من مدى تحقيق العدالة في توزيع الموارد، وهو ما قد يعكس وجود تفاوت أو غموض في هذا الجانب.
 - القائد يتخذ قرارات شفافة ويشرح مبرراتها بوضوح بلغ المتوسط (3.27) بانحراف معياري (1.01) وبدرجة محايدة، مما يشير إلى أن مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات ليس واضحًا بشكل كافٍ للعاملين، وقد يحتاج إلى تعزيز أكبر من طرف القيادة.
 - القائد يربط بين النتائج الإدارية والمعايير الأخلاقية سجلت هذه العبارة متوسطاً (3.40) بانحراف معياري (0.92) وبدرجة موافقة، ما يدل على أن القائد يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأداء الإداري والالتزام الأخلاقي، وهو عنصر مهم في القيادة الأخلاقية.
 - يهتم القائد بمشكلات العاملين ويسعى إلى مساعدتهم دون تردد بلغ المتوسط (3.20) بانحراف معياري (0.99) وبدرجة محايدة، مما يعكس أن اهتمام القائد بالعاملين ليس واضحًا أو غير كافٍ من وجهة نظر بعض المبحوثين، وهو ما يتطلب تحسين هذا الجانب
- يوضح الجدول 15 التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة القرارات الادراية المستدامة للعاملين داخل sonelgaz التي يبين لنا البعد الأول من ثلاث ابعاد :
- البعد الاقتصادي :

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارات
الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.87	3.57	2	26	6	5	1	تؤخذ الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة المالية في الحساب عند التخطيط للمشروعات.
			5%	65%	15%	12.5%	2.5%	
موافق	0.81	3.57	2	25	7	6	0	تُراعى كفاءة الموارد وتوفير التكاليف على المدى الطويل في قرارات الإدارة.
			5%	62.5 %	17.5 %	15%	0%	
موافق	0.67	3.50	0	24	12	4	0	يتم تقييم آثار القرار الإداري على الاستدامة المالية للمؤسسة قبل تبنيه.
			0%	60%	30%	10%	0%	

موافق	0.72	3.67	3	24	10	3	0	تفضل القرارات التي تدعم استمرارية الخدمات الأكاديمية على المدى الطويل.
			7.5%	60%	25%	7.5%	0%	
موافق	0.68	3.58						المتوسط الإجمالي للجوابات

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

- تحليل البعد الأول من المحور الثاني القرارات الادارية المستدامة

يعرض الجدول مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات الاستدامة الاقتصادية داخل المؤسسة، والتي لا تقتصر فقط على الجوانب المالية، بل تشمل أيضاً كفاءة استخدام الموارد، ترشيد التكاليف، وضمان استمرارية النشاط على المدى الطويل. وقد بلغ المتوسط العام (3.58) بانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق البعد الاقتصادي جاء بدرجة موافقة، أي أن المؤسسة تتبنى ممارسات اقتصادية جيدة تدعم الاستدامة. كما يدل انخفاض الانحراف المعياري على وجود تقارب نسبي في آراء المبحوثين

- تؤخذ الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة الاقتصادية في الحسبان عند التخطيط للمشروعات بلغ المتوسط (3.57) بانحراف معياري (0.87) وبدرجة موافقة، ما يدل على أن المؤسسة تدمج البعد الاقتصادي ضمن عملية التخطيط، من خلال مراعاة استمرارية الموارد والعوائد وليس فقط التكاليف.

- تُراعى كفاءة الموارد وتوفير التكاليف على المدى الطويل في قرارات الإدارة

سجلت متوسطاً (3.57) بانحراف معياري (0.81) وبدرجة موافقة، وهو ما يعكس توجه الإدارة نحو الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، وهو عنصر أساسي في الاستدامة الاقتصادية.

- يتم تقييم آثار القرار الإداري على الاستدامة الاقتصادية للمؤسسة قبل تبنيه بلغ المتوسط (3.50) بانحراف معياري (0.67) وبدرجة موافقة، مما يدل على أن القرارات

الإدارية لا تتخذ بشكل عشوائي، بل يتم تقييم أثارها الاقتصادية لضمان عدم الإضرار باستمرارية المؤسسة.

- **تُفضل القرارات التي تدعم استمرارية الخدمات الأكاديمية على المدى الطويل**
حققت أعلى متوسط (3.67) بانحراف معياري (0.72) وبدرجة موافقة، ما يعكس تبني الإدارة لرؤية استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى ضمان استمرارية النشاط وتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

يوضح الجدول 16 التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان المتعلقة القرارات الإدارية المستدامة للعاملين داخل sonelgaz التي يبين لنا البعد الثاني من ثلاث أبعاد:

- **بعد الاجتماعي :**

المؤشر الإحصائي -			المقياس					العبارة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.90	3.47	3	20	11	5	1	تُراعى رفاهية الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات الإدارية.
			12.5%	50%	27%	12.5%	2.5%	
محايد	0.91	3.32	1	22	6	11	0	تأخذ مصالح المجتمع المحلي والمعنيين في الحسبان عند صياغة السياسات.
			2.5%	55%	15%	27.5%	0%	

محايد	0.96	3.30	3	16	12	8	1	يتم تشجيع القرارات التي تدعم العدالة والمساواة داخل المؤسسة .
			7.5%	40%	30%	20%	2.5%	
موافق	0.87	3.55	4	20	10	6	0	تشجع المبادرات التي تربط المؤسسة بالمجتمع المحلي وتدعم التنمية الاجتماعية
			4%	20%	25%	15%	0%	
موافق	0.75	3.41						المتوسط الإجمالي للإجابات

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

- تحليل البعد الثاني من المحور الثاني القرارات الادارية المستدامة

يعكس هذا الجدول مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات الاستدامة الاجتماعية داخل المؤسسة، والتي تشمل الاهتمام برعاية العاملين، تحقيق العدالة، مراعاة مصالح المجتمع، وتعزيز العلاقة مع المحيط الاجتماعي. وقد بلغ المتوسط العام (3.41) بانحراف معياري (0.75)، ما يشير إلى أن مستوى تطبيق البعد الاجتماعي جاء بدرجة محايد يميل إلى الموافقة، أي أن الممارسات الاجتماعية موجودة لكن ليست بالقوة الكافية. كما يدل الانحراف المعياري على وجود قدر مقبول من التباين في آراء المبحوثين.

- تـرأعى رفاهية الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات الإدارية

بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.90) وبدرجة موافقة، حيث يرى نصف المبحوثين (50%) أن الإدارة تهتم نسبياً برعاية العاملين وحقوقهم، مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو البعد الإنساني داخل المؤسسة، رغم وجود بعض التباين في الآراء.

- تؤخذ مصالح المجتمع المحلي والمعنيين في الحسبان عند صياغة السياسات سجلت هذه العبارة متوسطاً (3.32) بانحراف معياري (0.91) وبدرجة محايدة، مما يدل على أن مراعاة مصالح المجتمع المحلي ليست واضحة بشكل كافٍ، أو أنها لا تُطبق بشكل منتظم من وجهة نظر العاملين.

- يتم تشجيع القرارات التي تدعم العدالة والمساواة داخل المؤسسة بلغ المتوسط (3.30) بانحراف معياري (0.96) وبدرجة محايدة، وهو ما يشير إلى وجود قصور نسبي في تعزيز العدالة والمساواة، أو اختلاف في إدراك العاملين لهذا الجانب.

- تُشجع المبادرات التي تربط المؤسسة بالمجتمع المحلي وتدعم التنمية الاجتماعية حققت هذه العبارة متوسطاً (3.55) بانحراف معياري (0.87) وبدرجة موافقة، ما يعكس وجود اهتمام من طرف المؤسسة بالانفتاح على المجتمع المحلي والمساهمة في التنمية الاجتماعية.

يوضح الجدول 17 التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثالث من الاستبيان المتعلقة القرارات الإدارية المستدامة للعاملين داخل sonelgaz التي يبين لنا البعد الثالث من ثلاث ابعاد:

- بعد الاجتماعي :

المؤشر الاحصائي			المقياس					العبارات
الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	التكرارات	
			% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	% النسبة	
موافق	0.71	3.52	1	23	12	10	0	تُقدّر الآثار البيئية لقرارات المؤسسة ويُسعى لتقليلها
			2.5%	57.5%	30%	10%	0%	
موافق	0.87	3.55	2	25	7	5	1	تُحسب استراتيجيات تقليل

			5%	62.5%	17.5%	12.5%	2.5%	النفائيات وترشيد الاستهلاك عند وضع السياسات
موافق	0.81	3.52	1	25	9	4	1	تُدعم مبادرات تعزيز كفاءة الطاقة
			2.5%	62.5%	22.5%	10%	2.5%	الموارد في مرافق المؤسسة
موافق	0.81	3.52	1	25	9	4	1	تشجع لإدارة على دمج المعايير البيئية في إجراءات العمل اليومية
			2.5%	62.5%	22.5%	10%	2.5%	
موافق بشدة	0.071	3.53						المتوسط الإجمالي للإجابات

المصدر: من اعداد الطالب استنادا الى الاستبيان و SPSS

- تحليل البعد الثاني من المحور الثاني القرارات الادارية المستدامة

يعرض الجدول مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات الاستدامة البيئية داخل المؤسسة. بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53) بانحراف معياري (0.80)، مما يدل على أن مستوى تطبيق البعد البيئي جاء بدرجة موافقة، أي أن المؤسسة تعتمد ممارسات بيئية جيدة ومقبولة. كما يعكس الانحراف المعياري (0.80) وجود درجة متوسطة من التباين في آراء المبحوثين، ما يشير إلى تقارب نسبي في وجهات النظر حول الأداء البيئي للمؤسسة.

- تُقدّر الآثار البيئية لقرارات المؤسسة ويُسعى لتقليلها

بلغ المتوسط (3.52) بانحراف معياري (0.71) وبدرجة موافقة، ما يدل على أن المؤسسة تراعي التأثيرات البيئية لقراراتها وتسعى إلى الحد منها، وهو مؤشر إيجابي على الوعي البيئي.

- تُحسب استراتيجيات تقليل النفائات وترشيد الاستهلاك عند وضع السياسات سجلت متوسطاً (3.55) بانحراف معياري (0.87) وبدرجة موافقة، مما يعكس اهتمام المؤسسة بوضع سياسات تقلل من الهدر وتعزز الاستخدام الرشيد للموارد.

- تُدعم مبادرات تعزيز كفاءة الطاقة والموارد في مرافق المؤسسة بلغ المتوسط (3.52) بانحراف معياري (0.81) وبدرجة موافقة، ما يشير إلى دعم المؤسسة للمبادرات التي تهدف إلى تحسين كفاءة استخدام الطاقة والموارد.

- تُشجع الإدارة على دمج المعايير البيئية في إجراءات العمل اليومية سجلت متوسطاً (3.52) بانحراف معياري (0.81) وبدرجة موافقة، مما يدل على أن البعد البيئي مدمج نسبياً في الممارسات اليومية داخل المؤسسة.

ثانياً: تحليل الارتباط بين المتغيرات واختبار الفرضيات

على اعتبار أن الدراسة تبحث عن دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة، كان علينا تحديد نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (x) والمتغير التابع (y) حيث تكون من الشكل التالي $a = ax + b$ ودراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، واختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، وكذلك قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة، وبذلك تم الاعتماد على الصياغة العدمية والبديلة لفرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

- الفرضية العدمية H_0 هي الفرضية حول عينة الدراسة التي تهدف إلى اختبارها، حيث ننطلق منها ونرفضها إذا توفرت لنا دلائل قوية على عدم صحتها وعكس ذلك.
- الفرضية البديلة H_1 هي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضية العدمية، ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح.
- كيفية اختبار الفروض هو تقدير احتمال مدى صحة ادعاء معين عند مجال معين من الثقة باستخدام البيانات المحصلة عليها من عينة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية:

نهدف من خلال هذا المحور إلى تقصي وجهات نظر المستجوبين بخصوص: " دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة. "

H_0 : لا تسهم القيادة الأخلاقية بدرجة معنوية في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الاستدامة داخل المنظمات بديرية توزيع الكهرباء و غاز بولاية عين تموشنت. "

أما الفرضية البديلة فنصها كما يلي:

H_1 : تسهم القيادة الأخلاقية بدرجة معنوية في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الاستدامة داخل المنظمات بديرية توزيع الكهرباء و غاز بولاية عين تموشنت. "

الجدول الرقم 18 : يوضح معامل الارتباط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	0.744	0.554	0.543	0.44924	47.255	0.000

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول رقم 16 علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات نحو الاستدامة داخل المؤسسة، حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.744) مما يدل الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة F بلغت (47.255) عند مستوى دلالة (0.000)، هذا يدل على أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً عند مستوى 5% بدرجة عالية جداً، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة قوية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ.

كما نلاحظ من الجدول معامل التحديد R² بلغ 0.554 هذا ما يدل على ان متغير القيادة الأخلاقية يؤثر على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بنسبة 55,4% وهي قيمة فوق المتوسط في درجة التأثير لكن دالة احصائيا عند قيمة 0.000 لأنها اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0,005.

الجدول 18: تحليل ANOVA

(Sig.) الدلالة	F قيمة	المتوسط المربع	(ddl) درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,000	47.255	9.537	1	9.537	الانحدار
		0.202	38	7.669	الباقى (الخطأ)
			39	17.206	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

نلاحظ من الجدول 17 ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 47.255 عند مستوى معنوية (Sig) 0,000 وهي اقل من 0,005 وهذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين الحاصلة في توجيه القرارات نحو الاستدامة هي نتيجة القيادة الاخلاقية وبلغت 9.537 أي أن القيادة الاخلاقية لها تأثير معنوي في تفسير التغيرات التي تحدث في توجيه القرارات المستدامة بمستوى كبير مقارنة بالقيمة الاجمالية التي تبلغت 17.206، وهو ما يؤكد فعالية النموذج المستخدم، وبالنسبة لقيمة 7.669 المتبقية هي خاصة بعوامل أخرى إضافية قد تساهم في تفسير القرارات المستدامة لم يتم إدراجها ضمن النموذج.

الجدول 19: تحليل نتائج الانحدار البسيط

دلالة sig الإحصائية	-	معاملات المعيارية	معاملات غير المعيارية	نموذج
-	بيتا	الخطأ المعياري	B	-
0,000	-	0,281	1.640	1(ثابت)
0,000	0,744	0,081	0,557	القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

- اختبار الفرضية الرئيسية:

من الجدول 18 نلاحظ ان قيمة الثابت B بلغت 1.640 وهي دالة احصائية عند مستوى 0,000 أي أن في غياب القيادة الأخلاقية يبلغ مستوى القرارات المستدامة قيمة 1.640 وهي ضعيفة، أما قيمة معامل القيادة الأخلاقية بلغت 0,557 وهذا ما يدل على ان التغير بدرجة واحدة في القيادة الأخلاقية ينجم عنه تحسين في القرارات الإدارية المستدامة sonelgaz بقيمة 0,557 عند مستوى دلالة المعنوية 0,000 وهي اقل من 0,005 وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على تحسين في القرارات الإدارية المستدامة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على القرارات الإدارية المستدامة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. وبالتالي معادلة الانحدار تكون كالآتي:

$$Y = 1.640 + 0,557X$$

تحليل واختبار الفرضية الفرعية الأولى:

بهدف هذا المحور الى استقصاء اراء المستجوبين بالخصوص: تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الاستدامة الاقتصادية بديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت و لتحقق ذلك تم صياغة 7 أسئلة خصصت للاختبار الفرضية العدمية و التي تنص على انه :

Ho: " لا تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الاستدامة الاقتصادية بديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت. "

أما الفرضية البديلة فنصها كما يلي:

H1: " تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في تحقيق الاستدامة الاقتصادية بديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت. "

الشكل 7 رقم يمثل الرسم البياني لمعادلة الخط الانحدار للفرضية الفرعية
الجدول رقم 20: يوضح معامل الارتباط

الدالة الإحصائية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	R ² المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج
0.000	30.565	0.51483	0.431	0.446	0.668	1

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاقتصادية داخل المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.668) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة F بلغت (30.565) عند مستوى دلالة (0.000)، هذا يدل على أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً عند مستوى 5% بدرجة عالية جداً، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة قوية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ.

كما نلاحظ من الجدول معامل التحديد R² بلغ 0.446 هذا ما يدل على ان متغير القيادة الأخلاقية يؤثر على توجيه القرارات نحو الاستدامة الاقتصادية في مؤسسة توزيع الكهرباء

والغاز بنسبة 44,6% وهي قيمة فوق المتوسط في درجة التأثير لكن دالة احصائيا عند قيمة 0.000 لأنها اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0,005.

الجدول رقم 21: نتائج ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (ddl)	المتوسط المربع	قيمة F	الدالة (Sig.)
الانحدار	8.101	1	8.101	30.565	0,000
الباقى (الخطأ)	10.072	38	.265		
الإجمالي	18.173	39			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم 20 ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 30.565 عند مستوى معنوية (Sig) 0,000 وهي اقل من 0,005 وهذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين الحاصلة في وتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاقتصادية هي نتيجة القيادة الأخلاقية بلغ 8.101 أي أن القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي في تفسير التغيرات التي تحدث في توجيه القرارات نحو الاستدامة الاقتصادية بمستوى أقل من المتوسط مقارنة بالقيمة الاجمالية التي تبلغ 18.173، وهو ما يؤكد فعالية النموذج المستخدم.

الجدول رقم 22: تحليل الانحدار البسيط

نموذج	معاملات غير المعيارية	معاملات المعيارية	-	دلالة sig الإحصائية
-	B	الخطأ المعياري	بيتا	-
1 (ثابت)	1.859	0.322	-	0,000
القيادة الأخلاقية	0.513	0.093	0.668	0,000

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم 21 نلاحظ ان قيمة التابث B بلغت 1.859 وهي دالة احصائيا عند مستوى 0,000 أي أن في غياب القيادة الأخلاقية يبلغ مستوى توجيه القرارات نحو الاستدامة الاقتصادية قيمة 1.859 ، أما قيمة معامل القيادة الأخلاقية بلغت 0.513 وهذا ما يدل على ان التغير بدرجة واحدة في القيادة الأخلاقية ينجم عنه تحسين في توجيه القرارات نحو الاستدامة الاقتصادية في مؤسسة sonelgaz بقيمة 0.513 عند مستوى دلالة المعنوية 0,000 وهي اقل من 0,005، وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات نحو الاستدامة الاقتصادية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات نحو الاستدامة الاقتصادية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. وبالتالي معادلة الانحدار تكون كالآتي:

$$Y = 1.859 + 0.513X$$

- اختبار الفرضيات الفرعية الثانية:

بهدف هذا المحور الى استقصاء اراء المستجوبين بالخصوص: تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية بمديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت ولتحقق ذلك تم صياغة 4 أسئلة خصصت للاختبار الفرضية العدمية والتي تنص على انه:

Ho: "لا تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية بمديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت." أما الفرضية البديلة فنصها كما يلي:

H1: "تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية بمديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت." الجدول رقم 23: نتائج الارتباط

الدلالة الإحصائية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	R ² المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج
0.000	37.037	0.54690	0.480	0.494	0.703	1

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول رقم 23 علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.703) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة F بلغت (37.037) عند مستوى دلالة (0.000)، هذا يدل على أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً عند مستوى 5% بدرجة عالية جداً، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة قوية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ.

كما نلاحظ من الجدول معامل التحديد R² بلغ 0.494 هذا ما يدل على أن متغير القيادة الأخلاقية يؤثر على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بنسبة 49,4% وهي قيمة متوسط في درجة التأثير ودالة احصائية عند قيمة 0.000 لأنها اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0,005.

الجدول رقم 24: نتائج ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (ddl)	المتوسط المربع	قيمة F	الدلالة (Sig.)
الانحدار	11.078	1	11.078	37.037	0,000
الباقى (الخطأ)	11.366	38	0.299		
الإجمالي	22.444	39			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم 24 ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 37.037 عند مستوى معنوية (Sig) 0,000 وهي اقل من 0,005 وهذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين الحاصلة في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية في المؤسسة هي نتيجة القيادة الاخلاقية بلغ 11.078 أي أن القيادة الاخلاقية لها تأثير معنوي في تفسير التغيرات التي تحدث في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية بنصف القيمة الاجمالية التي تبلغ 22.444، وهو ما يؤكد فعالية النموذج المستخدم، وبالنسبة لقيمة 11.366 المتبقية هي خاصة بعوامل أخرى إضافية قد تساهم في تفسير توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية لم يتم إدراجها ضمن النموذج.

الجدول رقم 25: نتائج معامل الانحدار البسيط

نموذج	معاملات غير المعيارية	معاملات المعيارية	-	دلالة sig الإحصائية
-	B	الخطأ المعياري	بيتا	-
1 (ثابت)	1.399	0.342	-	0,000
القيادة الأخلاقية	0.600	0.099	0.703	0,000

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

من الجدول رقم 25 نلاحظ ان قيمة التابث B بلغت 1.399 وهي دالة احصائيا عند مستوى 0,000 أي أن في غياب القيادة الأخلاقية يبلغ مستوى توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية قيمة 1.399 ، أما قيمة معامل القيادة الأخلاقية بلغت 0.600 وهذا ما يدل على ان التغير بدرجة واحدة في القيادة الأخلاقية ينجم عنه تحسين في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية في مؤسسة sonelgaz بقيمة 0.600 عند مستوى دلالة المعنوية 0,000 وهي اقل من 0,005 وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. وبالتالي معادلة الانحدار تكون كالآتي:

$$Y = 1.399 + 0.60X$$

- اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة:

بهدف هذا المحور الى استقصاء اراء المستجوبين بالخصوص: تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية. بمديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت ولتحقق ذلك تم صياغة 4 أسئلة خصصت الاختبار الفرضية العدمية والتي تنص على انه:

Ho: " لا تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية. بمديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت. "

أما الفرضية البديلة فنصها كما يلي:

H1: "تؤثر القيادة الأخلاقية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية. بمديرية توزيع الكهرباء وغاز بولاية عين تموشنت. "

الجدول رقم 26: نتائج الارتباط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	R ² المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	الدلالة الإحصائية
1	0.695	0.483	0.469	0.51877	35.475	0.000

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول رقم 26 علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية داخل المؤسسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.695 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج التحليل أن قيمة F بلغت (35.475) عند مستوى دلالة (0.000)، هذا يدل على أن النموذج الإحصائي دال إحصائياً عند مستوى 5% بدرجة عالية جداً، مما يعني أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية وإنما علاقة حقيقية ذات دلالة قوية يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتنبؤ.

كما نلاحظ من الجدول معامل التحديد R^2 بلغ 0.483 هذا ما يدل على ان متغير القيادة الأخلاقية يؤثر على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بنسبة 48,3% وهي قيمة متوسط في درجة التأثير ودالة احصائية عند قيمة 0.000 لأنها اقل من القيمة المعنوية المحددة ب 0.005.

الجدول رقم 27: نتائج ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (ddl)	المتوسط المربع	قيمة F	الدالة (Sig.)
الانحدار	9.547	1	9.547	35.475	0,000
الباقى (الخطأ)	10.226	38	0.269		
الإجمالي	19.773	39			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم 27 ان قيمة F (fisher) بلغت قيمة 35.475 عند مستوى معنوية 0,000 (Sig) وهي اقل من 0,005 وهذا ما يدل على ان النموذج يقبل نموذج انحدار الخطي، كما نلاحظ ان نسبة التباين الحاصلة في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية في المؤسسة هي نتيجة القيادة الأخلاقية بلغ 9.547 أي أن القيادة الأخلاقية لها تأثير معنوي في تفسير التغيرات التي تحدث في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية من القيمة الاجمالية التي تبلغ 19.773، وهو ما يؤكد فعالية النموذج المستخدم.

الجدول رقم 28: نتائج معامل الانحدار البسيط

نموذج	معاملات غير المعيارية	معاملات المعيارية	-	دلالة sig الإحصائية
-	B	الخطأ المعياري	بيتا	-
1 (ثابت)	1.662	0.324	-	0,000
القيادة الأخلاقية	0.557	0.094	0.695	0,000

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج spss

من الجدول 28 نلاحظ ان قيمة التابث B بلغت 1.662 وهي دالة احصائية عند مستوى 0,000 أي أن في غياب القيادة الأخلاقية يبلغ مستوى توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية قيمة 1.662 ، أما قيمة معامل القيادة الأخلاقية بلغت 0.557 وهذا ما يدل على ان التغير بدرجة واحدة في القيادة الأخلاقية ينجم عنه تحسين في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية في مؤسسة sonelgaz بقيمة 0.557 عند مستوى دلالة المعنوية 0,000 وهي اقل من 0,005 وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود

أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت. وبالتالي معادلة الانحدار تكون كالآتي:

$$Y = 1.662 + 0.557X$$

- استخلاص الفرضية الرئيسية

من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية، يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وكل من توجيه القرارات نحو الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، حيث كانت العلاقة متوسطة إلى قوية في البعد الاقتصادي، وضعيفة في البعد الاجتماعي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع البعد البيئي، إلا أنها كانت ضعيفة جداً من حيث القوة.

وتشير هذه النتائج إلى أن تأثير القيادة الأخلاقية يختلف باختلاف أبعاد الاستدامة، حيث يظهر بشكل أوضح في البعد الاقتصادي، ويقل تدريجياً في البعدين الاجتماعي والبيئي.

وعليه، وبناءً على النتائج المتحصل عليها، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن القيادة الأخلاقية تسهم بدرجة معنوية في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق الاستدامة داخل المنظمات محل الدراسة، مع الإشارة إلى تفاوت قوة هذا التأثير بين الأبعاد المختلفة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العاملين بالمؤسسة sonelgaz عين تموشنت، بهدف تحليل دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط، من أجل اختبار فرضيات الدراسة وقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة، كما بينت أن هذا الأثر ذو دلالة إحصائية، مما يؤكد أن تبني القيم والمبادئ الأخلاقية يسهم بشكل فعال في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز التوجه نحو الاستدامة. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهو ما يعكس الأهمية البالغة للقيادة الأخلاقية كمدخل حديث لتحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات. وعليه، يمكن اعتبار أن ترسيخ السلوك الأخلاقي في القيادة يعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستدامة التنظيمية ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

خاتمة عامة:

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن القيادة الأخلاقية تمثل أحد الركائز الأساسية في توجيه السلوك نحو تحقيق الاستدامة، لما تقوم عليه من قيم ومبادئ تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية والمسؤولية داخل المنظمة. وقد أظهرت الدراسة أن تبني القادة لسلوكيات أخلاقية ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الإدارية، خاصة عندما تكون موجهة نحو تحقيق توازن فعال بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات المعاصرة. كما أبرزت النتائج أهمية دمج الاعتبارات الأخلاقية في مختلف المستويات الإدارية، باعتبارها مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة. وعليه، فإن نجاح المنظمات في تبني القرارات الإدارية المستدامة يظل مرتبطاً بمدى ترسيخ مبادئ القيادة الأخلاقية في ثقافتها التنظيمية، مما يستدعي مزيداً من الاهتمام والتطوير في هذا المجال، سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية والقرارات الإدارية المستدامة، حيث تسهم القيم الأخلاقية التي يتبناها القائد، مثل النزاهة والعدالة والشفافية، في تحسين جودة القرارات وتوجيهها نحو تحقيق الاستدامة. كما أظهرت النتائج التطبيقية مايلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.744) بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات نحو الاستدامة داخل المؤسسة مما يدل الى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرين
- جود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على القرارات الإدارية المستدامة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.668) بين المتغيرين مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاقتصادية داخل المؤسسة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات نحو الاستدامة الاقتصادية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.
- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.703) بين المتغيرين مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية داخل المؤسسة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة الاجتماعية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت
- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.695 بين القيادة الأخلاقية وتوجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية داخل المؤسسة مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة البيئية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.

ثانيًا: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال ترسيخ القيم الأخلاقية في الثقافة التنظيمية، وتكثيف برامج التكوين والتدريب للقيادة في مجال الأخلاقيات المهنية واتخاذ القرار المستدام. كما توصي بضرورة دمج أبعاد الاستدامة في السياسات والاستراتيجيات الإدارية، مع تشجيع المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بما يعزز الشفافية ويحد من السلوكيات غير الأخلاقية. إضافة إلى ذلك، تدعو الدراسة إلى تطوير آليات الرقابة والتقييم لضمان التزام المنظمات بالممارسات المستدامة، مع زيادة الاهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي إلى جانب الأهداف الاقتصادية. كما يُستحسن دعم البحوث التطبيقية التي تعالج موضوع القيادة الأخلاقية والاستدامة في مختلف القطاعات.

ثالثًا: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية، حيث يمكن التوسع في دراسة أثر القيادة الأخلاقية على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الأداء المؤسسي، الرضا الوظيفي، والابتكار التنظيمي. كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة (عمومية وخاصة) أو بين بيئات ثقافية متنوعة لمعرفة مدى اختلاف تأثير القيادة الأخلاقية على القرارات المستدامة. ومن جهة أخرى، يمكن تعميق البحث من خلال إدراج متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية أو الحوكمة، لفهم طبيعة العلاقة بشكل أكثر دقة. كما يُقترح استخدام مناهج بحثية متنوعة، كمية ونوعية، لتعزيز مصداقية النتائج وتقديم رؤى أكثر شمولاً حول الموضوع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب

- أحمد، م. (2007). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العلاق، ب. (2010). *القيادة الإدارية*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الكبير، أ. (2016). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة*. الرياض.
- سعيد، أ. م. (2009). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي*. دار إثراء للنشر والطباعة.
- صالح، أ. (2019). *الاستدامة في الإدارة الحديثة: بين النظريات والتطبيقات*. دار اليازوري العلمية.
- عباس، أ. ب. (2010). *الإدارة الحديثة: المفاهيم والوظائف والعمليات*. عمان: دار اليازوري العلمية.
- عبد، ع. م. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق.
- علي، أ. (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب.
- علي، أ. (2018). *مدخل إلى الإدارة المستدامة وأهميتها في تحقيق التنمية المستدامة*. مصر: دار اليلدريم.
- عمار، ع. (2003). *نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري*. الجزائر: دار هومه.
- قاسم، أ. م. (2006). *نظرية المنظمة والتنظيم*. عمان: دار وائل للنشر.

2- مذكرات وأطروحات

- أبو علبة، ن. م. (2015). *القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة*. فلسطين.

- إدريخ، م. ع. (2005). استراتيجيات وسياسات التخطيط المستدام والمتكامل لاستخدامات الأراضي والمواصلات في مدينة نابلس. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
- حسن، ج. ر. (2010). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي. دراسة اختبارية.
- خدير، ن. (2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية. الجزائر.
- العنقري، ع. ا. (2014). أثر ممارسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي. مكة المكرمة.

3-مجلات ومؤتمرات

- أحمد، ا. م. (2020). الاستدامة المؤسسية وأثرها في الأداء التنظيمي. مجلة العلوم الإدارية، جامعة دمشق.
- أحمد، ا. ر. (2020). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- أحمد، ح. (2021). الإدارة الاستراتيجية واستدامة الموارد في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الجزائر.
- سراج، ا. (2008). تقرير الحوار حول مستقبل الاستدامة في العالم العربي. مكتبة الإسكندرية.
- طاهر، م. ن. (بدون سنة). دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل. مجلة تكريت.
- نسيم، خ. (2015). القيادة الأخلاقية وأثرها في أداء العاملين. مجلة العلوم الإدارية.
- خ. ا. وآخرون. (2015). أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي. المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية (مرتبة أبجديًا)

1-الكتب

-
-
- Bansal, P. (2020). *Managing Responsibly in Tough Economic Times*. London. •
 - Daft, R. L. (2014). *Management* (11th ed.). Cengage Learning. •
 - Development, W. C. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press. •
 - Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. •
 - Johnson, C. E. (2005). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership*. Sage Publications. •
 - Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Sage. •
 - Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. •
 - Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education. •
- 2- مجلات ومؤتمرات
- Brown, M. E. (2006). *Ethical Leadership: A Review and Future Directions*. The Leadership Quarterly. •
 - J. Ballet & J. Dubois (2003). *Socially Sustainable Development*. •
 - Johnson, K. W. (2005). *The Role of Leadership in Organizational Integrity*. •
 - Kalshoven, K. et al. (2011). *Ethical Leadership at Work*. Journal of Business Ethics. •
 - Kalshoven, K. et al. (2011). *Validation of a German Version of the Ethical Leadership at Work Questionnaire*. •
 - Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. •

قائمة الملاحق

الملحق : استبيان الدراسة

السادة والسيدات:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: " دور القيادة الأخلاقية في توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة"، مشاركتكم القيمة ستساهم في تحقيق فهم أفضل للموضوع المطروح ودعم تطوير المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، لذا نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان الحفاظ على سرية البيانات التامة وخصوصيتكم.

خاتمة عامة

الرجاء وضع الإشارة (X) امام العبارة التي ترون انها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي	ذكر		أنثى	
	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
الفئة العمرية				
الدرجة العلمية	ثانوي فأقل	شهادة مهنية	جامعي	دراسة عليا
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
المنصب الوظيفي	عامل /فني	مشرف/ رئيس فريق	اطار/ رئيس قسم	اطار سامي/ مدير عام

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	القائد يتصرف بنزاهة وصدق في جميع ممارساته الإدارية.					
02	يلتزم القائد في المنظمة بالقيم الأخلاقية عند التعامل مع العاملين.					
03	القائد يعاقب أو يصحح سلوك الموظف غير الأخلاقي عند ملاحظته.					
04	القائد يسعى لتحقيق المساواة في توزيع الموارد والفرص بين جميع العاملين دون تمييز.					
05	القائد يتخذ قرارات شفافة ويشرح مبرراتها بوضوح.					
06	القائد يربط بين النتائج الإدارية والمعايير الأخلاقية.					
07	يهتم القائد بمشكلات العاملين ويسعى إلى مساعدتهم دون تردد.					

المحور الثاني: توجيه القرارات الإدارية نحو الاستدامة

الرقم	العبارات	مقياس ليكارت
-------	----------	--------------

البعد 1: البعد الاقتصادي (الاستدامة المالية والتخطيط طويل الأمد)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 تُؤخذ الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة المالية في الحسبان عند التخطيط للمشروعات.
					02 تُراعى كفاءة الموارد وتوفير التكاليف على المدى الطويل في قرارات الإدارة.
					03 يتم تقييم آثار القرار الإداري على الاستدامة المالية للمؤسسة قبل تبنيه.
					04 تُفضل القرارات التي تدعم استمرارية الخدمات الأكاديمية على المدى الطويل.
البعد 2: البعد الاجتماعي (المسؤولية تجاه الموظفين والمجتمع)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					05 تُراعى رفاهية الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات الإدارية.
					06 تُأخذ مصالح المجتمع المحلي والمعنيين في الحسبان عند صياغة السياسات.
					07 يتم تشجيع القرارات التي تدعم العدالة والمساواة داخل المؤسسة.
					08 تُشجع المبادرات التي تربط المؤسسة بالمجتمع المحلي وتدعم التنمية الاجتماعية.
البعد 3: البعد البيئي (الاهتمام بالبيئة وتقليل الأثر)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تُقدّر الآثار البيئية لقرارات المؤسسة ويُسعى لتقليلها.
					10 تُحسب استراتيجيات تقليل النفقات وترشيد الاستهلاك عند وضع السياسات..
					11 تُدعم مبادرات تعزيز كفاءة الطاقة والموارد في مرافق المؤسسة.
					12 تُشجع الإدارة على دمج المعايير البيئية في إجراءات العمل اليومية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
القائد يتصرف بنزاهة وصدق في جميع ممارساته الإدارية	3.4000	1.12774	40
يلتزم القائد في المنظمة بالقيم الأخلاقية عند التعامل مع العاملين.	3.5000	1.03775	40
القائد يعاقب أو يصحح سلوك الموظف غير الأخلاقي عند ملاحظته.	3.4500	1.01147	40
القائد يسعى لتحقيق المساواة في توزيع الموارد والفرص بين جميع العاملين دون تمييز.	3.2500	1.08012	40
القائد يتخذ قرارات شفافاً ويشرح مبرراتها بوضوح.	3.2750	1.01242	40
القائد يربط بين النتائج الإدارية والمعايير الأخلاقية.	3.4000	.92819	40
يهتم القائد بمشكلات العاملين ويسعى إلى مساعدتهم دون تردد.	3.2000	.99228	40

البعد الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تؤخذ الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة المالية في الحسبان عند التخطيط للمشروعات.	3.5750	.87376	40
تُراعى كفاءة الموارد وتوفير التكاليف على المدى الطويل في قرارات الإدارة.	3.5750	.81296	40
يتم تقييم آثار القرار الإداري على الاستدامة المالية للمؤسسة قبل تبنيه.	3.5000	.67937	40
تُفضل القرارات التي تدعم استمرارية الخدمات الأكاديمية على المدى الطويل.	3.6750	.72986	40

البعد الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	4

Item Statistics

Mean	Std. Deviation	N
------	----------------	---

40	.90547	3.4750	تُراعى رفاهية الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات الإدارية.
40	.91672	3.3250	تُأخذ مصالح المجتمع المحلي والمعنيين في الحسبان عند صياغة السياسات.
40	.96609	3.3000	يتم تشجيع القرارات التي تدعم العدالة والمساواة داخل المؤسسة.
40	.87560	3.5500	تُشجع المبادرات التي تربط المؤسسة بالمجتمع المحلي وتدعم التنمية الاجتماعية.

البعد الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	4

	Mean	Std. Deviation	N
تُقدّر الآثار البيئية لقرارات المؤسسة ويسعى لتقليلها.	3.5250	.71567	40
تُحسب استراتيجيات تقليل النفقات وترشيد الاستهلاك عند وضع السياسات.	3.5500	.87560	40
تُدعم مبادرات تعزيز كفاءة الطاقة والموارد في مرافق المؤسسة.	3.5250	.81610	40
تُشجع الإدارة على دمج المعايير البيئية في إجراءات العمل اليومية.	3.5250	.81610	40

ملحق ثالث ليكارت الخماسي :

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-----------	----------------	-----------	-------	-------	------------

5	4	3	2	1	الدرجة
4.20-5	3.35-4.20	2.60-3.34	1.80-2.60	1-1.80	المتوسط الحسابي

ملحق الخامس: البيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	33	82.5	82.5	82.5
انثى	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

العمر الخاص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 الى 30	5	12.5	12.5	12.5
من 30 الى 40	5	12.5	12.5	25.0
من 41 الى 50	16	40.0	40.0	65.0
اكثر من 50 سنة	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الدرجة التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فاقل	2	5.0	5.0	5.0
شهادة مهنية	6	15.0	15.0	20.0
جامعي	25	62.5	62.5	82.5

دراسات عليا	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الدرجة التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فاقل	2	5.0	5.0	5.0
شهادة مهنية	6	15.0	15.0	20.0
جامعي	25	62.5	62.5	82.5
دراسات عليا	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

وظيفة العامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عامل فني	12	30.0	30.0	30.0
مشرف / رئيس قسم	8	20.0	20.0	50.0
اطار / رئيس القسم	17	42.5	42.5	92.5
اطار سامي / مدير العام	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق سادس أجوبة العمال والانحراف المعياري ومتوسط حسابي.

القيادة الأخلاقية:

Statistics

خاتمة عامة

	يهتم القائد بمشكلات العاملين ويسعى إلى مساعدتهم دون تردد	القائد يربط بين النتائج الإدارية والمعايير الأخلاقية	القائد يتخذ قرارات شفافة ويشرح مبرراتها بوضوح	القائد يسعى لتحقيق المساواة في توزيع الموارد والفرص بين جميع العاملين دون تمييز	القائد يعاقب أو يصحح الموظف غير الأخلاقي عند ملاحظته	يلتزم القائد في المنظمة بالقيم بنزاهة وصدق الأخلاقية عند التعامل مع العاملين	القائد يتصرف بممارساته الإدارية
N Valid	40	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.4000	3.5000	3.4500	3.2500	3.2750	3.4000	3.2000
Std. Deviation	1.12774	1.03775	1.01147	1.08012	1.01242	.92819	.99228

البعد الاقتصادي

	تُفضل القرارات التي تدعم استمرارية الخدمات الأكاديمية على المدى الطويل	يتم تقييم آثار القرار الإداري على الاستدامة المالية للمؤسسة قبل تبنيه	تُراعى كفاءة الموارد وتوفير التكاليف على المدى الطويل في قرارات الإدارة	تؤخذ الاعتبارات المتعلقة بالاستدامة المالية في الحسبان عند التخطيط للمشروعات
N Valid	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0
Mean	3.6750	3.5000	3.5750	3.5750
Std. Deviation	.72986	.67937	.81296	.87376

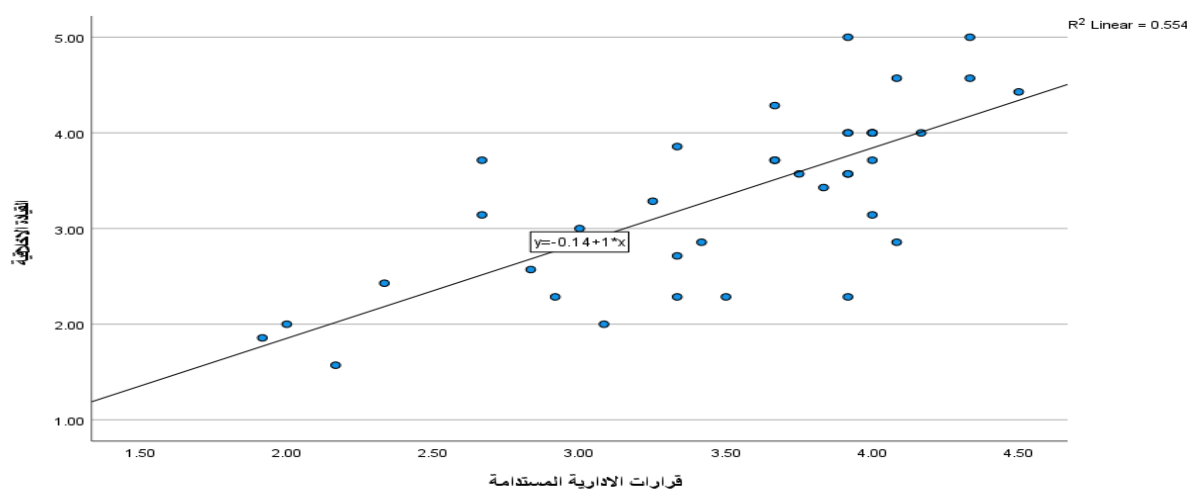
البعد الاجتماعي:

		تُراعى رفاهية الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات الإدارية.	تأخذ مصالح المجتمع المحلي والمعنيين في الحسبان عند صياغة السياسات.	يتم تشجيع القرارات التي تدعم العدالة والمساواة داخل المؤسسة.	تُشجع المبادرات التي تربط المؤسسة بالمجتمع المحلي وتدعم التنمية الاجتماعية.
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.4750	3.3250	3.3000	3.5500
Std. Deviation		.90547	.91672	.96609	.87560

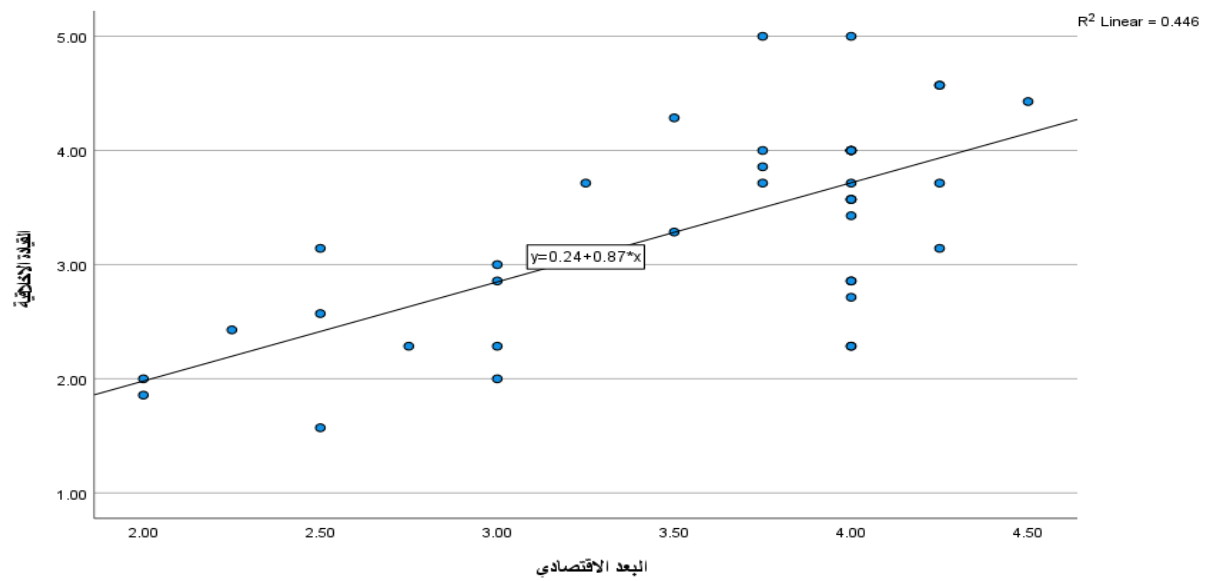
البعد البيئي:

		تُحسب استراتيجيات تقليل النفقات وترشيد الاستهلاك عند وضع السياسات	تُدعم مبادرات تعزيز كفاءة الطاقة والموارد في مرافق المؤسسة	تُشجع الإدارة على دمج المعايير البيئية في إجراءات العمل اليومية
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0
	Mean	3.5250	3.5500	3.5250
	Std. Deviation	.71567	.87560	.81610

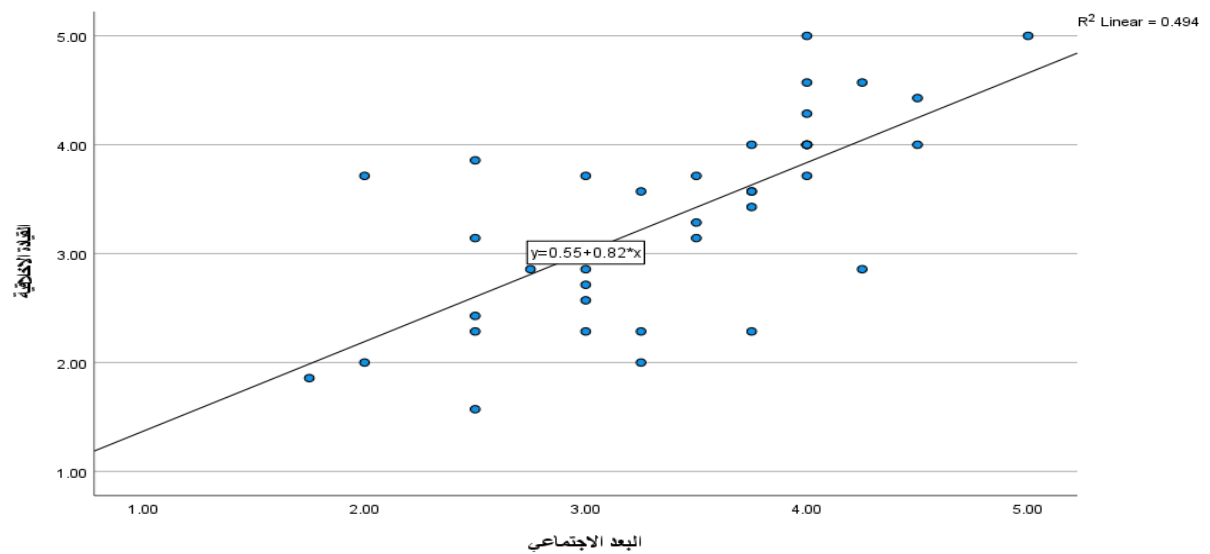
الملحق سابع: اختبار الفرضيات



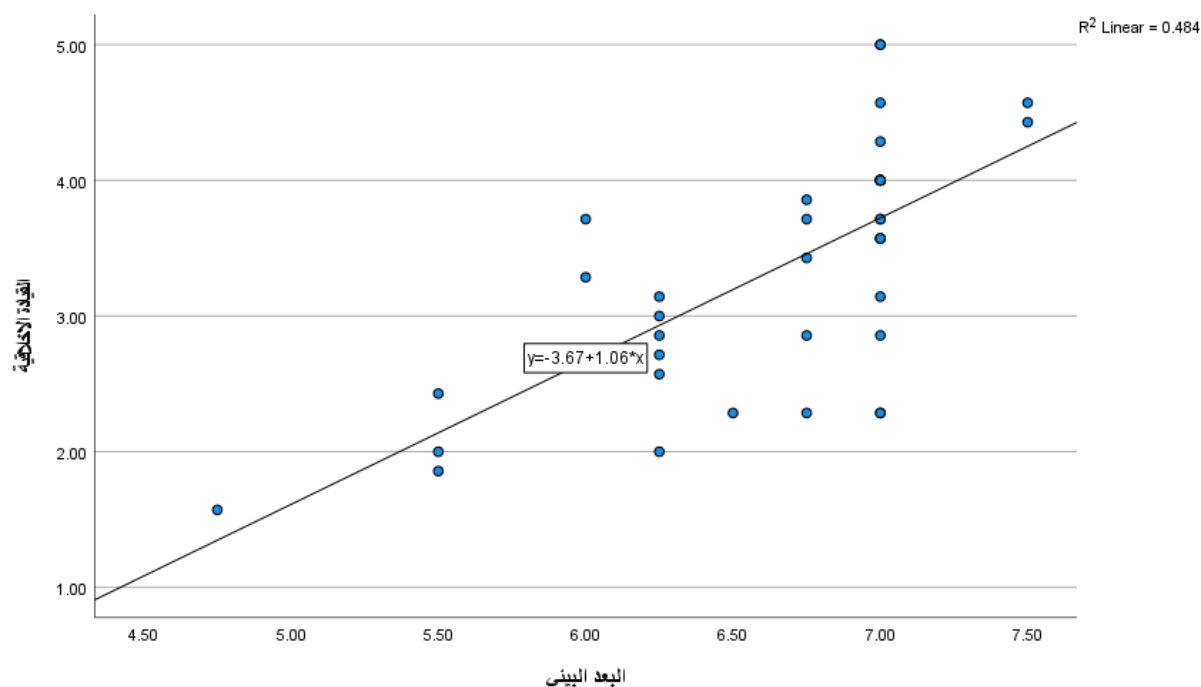
البعد الاقتصادي:



البعد الاجتماعي:



البعد البيئي:



الملحق ثامن: الاختبار فيشر

الفرضية الرئيسية:

Model Summary^b

Model	R		Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
	R	Square				F Change	df1	df2	
1	.744 ^a	.554	.543	.44924	.554	47.255	1	38	.000

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور_متوسط

b. Dependent Variable: الثاني_المحور

Residuals Statistics^a

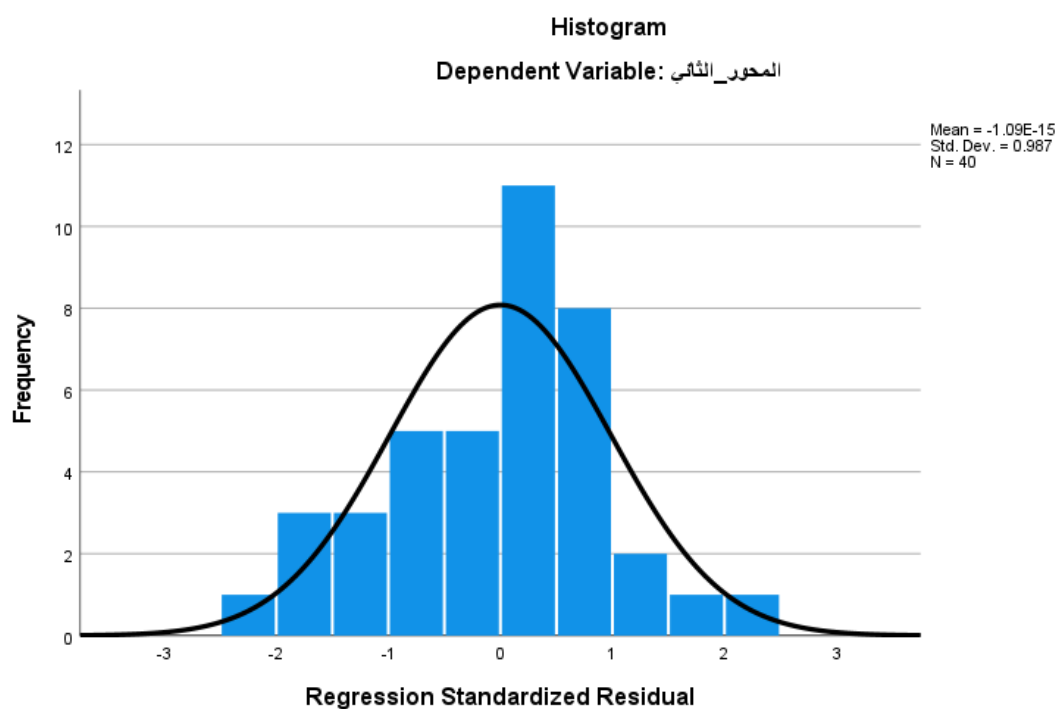
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5156	4.4255	3.5083	.49450	40
Residual	-1.04260	1.00317	.00000	.44344	40
Std. Predicted Value	-2.008	1.855	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.321	2.233	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.640	.281		5.840	.000			
	المحور_متوسط لأول	.557	.081	.744	6.874	.000	.744	.744	.744

a. Dependent Variable: الثاني_المحور



الفرضية الفرعية الأولى:

Model Summary ^b									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F	df1	df2	
1	.668 ^a	.446	.431	.51483	.446	30.565	1	38	.000

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور_متوسط

b. Dependent Variable: الأول_البعد

ANOVA^a

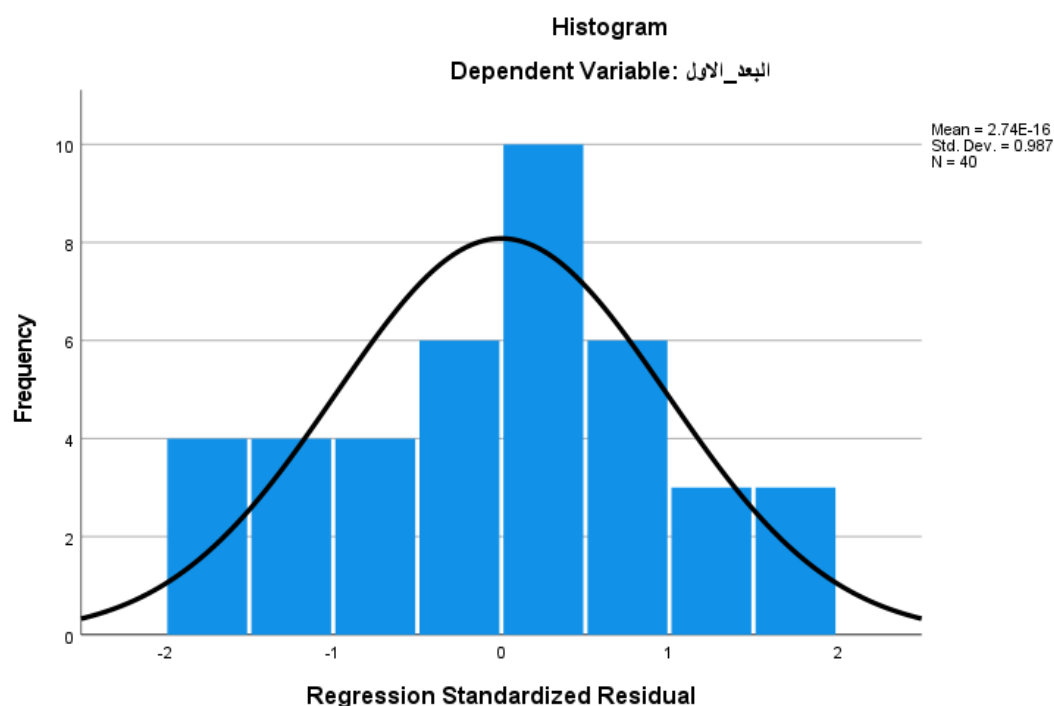
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.101	1	8.101	30.565	.000 ^b
	Residual	10.072	38	.265		
	Total	18.173	39			

a. Dependent Variable: الأول_البعد

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور_متوسط

Coefficients ^a									
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.859	.322		5.777	.000			
	الأ_المحور_متوسط ول	.513	.093	.668	5.529	.000	.668	.668	.668

a. Dependent Variable: الأول_البعد



الفرضية الفرعية الثانية:

Model Summary^b

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.703 ^a	.494	.54690	.494	37.037	1	38	.000

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور_متوسط

b. Dependent Variable: الثاني_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.078	1	11.078	37.037	.000 ^b
	Residual	11.366	38	.299		
	Total	22.444	39			

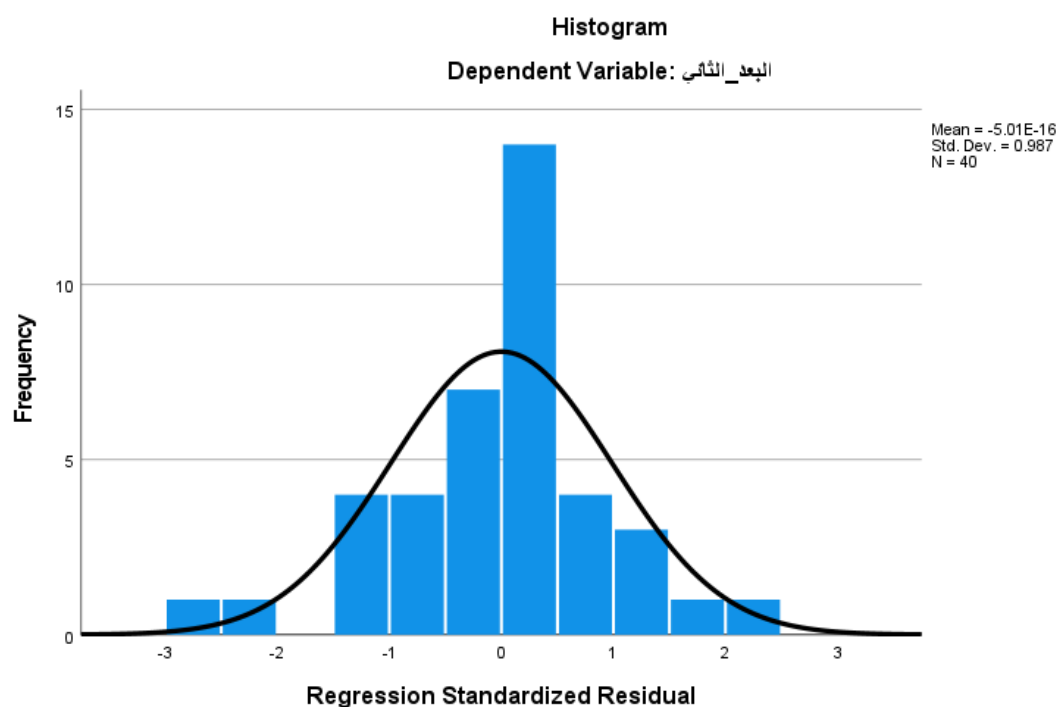
a. Dependent Variable: الثاني_البعد

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور_متوسط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.399	.342	4.092	.000			
	أ_المحور_متوسط لأول	.600	.099	.703	6.086	.000	.703	.703

a. Dependent Variable: الثاني_البعد



الفرضية الفرعية الثالثة:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.695 ^a	.483	.469	.51877	.483	35.475	1	38	.000

a. Predictors: (Constant), الأول_المحور_متوسط

b. Dependent Variable: الثالث_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.547	1	9.547	35.475	.000 ^b
	Residual	10.226	38	.269		
	Total	19.773	39			

a. Dependent Variable: الثالث_البعد

b. Predictors: (Constant), الأول_المحور_متوسط

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.662	.324	5.125	.000			
	ا_المحور_متوسط لأول	.557	.094	.695	5.956	.000	.695	.695

a. Dependent Variable: الثالث_البعد