

خطة بحث بعنوان

دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات
المقاولات اليمنية: دراسة ميدانية

The Role of Sustainable Leadership in Enhancing Green Organizational
Performance in Yemeni Construction Companies: A Field Study

إعداد الطالب/

بشار خالد زياد

الرقم الأكاديمي: 252000791

إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025

دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية: دراسة ميدانية

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة تفرض على المنظمات تحديات غير مسبقة، لا سيما تلك المتعلقة بالاستدامة البيئية. فمع تزايد حدة القضايا البيئية العالمية، مثل: التغير المناخي واستنزاف الموارد الطبيعية، لم يعد تجاهل البعد البيئي في ممارسات الأعمال خياراً ممكناً. وفي هذا السياق، برز مفهوم "الأداء التنظيمي الأخضر" كغاية استراتيجية تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ليس فقط امتثالاً للتشريعات، بل أيضاً كمصدر للميزة التنافسية المستدامة (Singh et al., 2020, p. 3). إذ يُعد الأداء التنظيمي الأخضر مقياساً لمدى نجاح المنظمة في دمج الاهتمامات البيئية ضمن عملياتها التشغيلية وقراراتها الاستراتيجية، بما يؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة (Hou et al., 2023, p. 2). وبالتالي، فإن سعي المنظمات نحو تحقيق أداء أخضر متميز لا يُسهم في حماية النظم البيئية فحسب، بل يعزز أيضاً من سمعتها المؤسسية وقدرتها على الابتكار وجذب الاستثمارات المسؤولة (Anwar et al., 2024, p. 4).

بيد أن تحقيق هذا المستوى المتقدم من الأداء البيئي يتطلب وجود قوة دافعة وموجهة داخل المنظمة، قادرة على غرس ثقافة الاستدامة وتوجيه الجهود نحو الأهداف الخضراء. وهنا، يبرز الدور المحوري الذي تؤديه "القيادة المستدامة". فهذا النمط القيادي، الذي يتجاوز الأهداف المالية قصيرة الأجل، يرتكز على رؤية شمولية توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Iqbal et al., 2023, p. 11854). فالقائد المستدام هو من يمتلك رؤية طويلة الأمد، ويلتزم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه جميع أصحاب المصلحة، ويعمل على تمكين الموظفين وتحفيزهم لتبني سلوكيات عمل صديقة للبيئة (Nisar et al., 2025, p. 508). وبهذا الصدد، تشير الأدبيات إلى أن القيادة المستدامة تُعد المحفز الرئيسي لتبني الممارسات الخضراء، بدءاً من إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى الابتكار في العمليات والمنتجات (عيسى، 2023، ص. 135؛ Tuzcu et al., 2024, p. 4992).

مشكلة الدراسة

ينبثق الاهتمام بموضوع هذه الدراسة من خلال استشعار وجود فجوة بين ما هو مأمول وما هو قائم في ممارسات قطاع المقاولات اليمني. فعلى الرغم من الأهمية الحيوية لهذا القطاع في عملية التنمية وإعادة الإعمار، إلا أن الملاحظة الأولية واستقراء واقع الحال يشيران إلى أن تركيز معظم شركاته لا يزال منصّباً على الأبعاد التشغيلية والاقتصادية التقليدية، مع اهتمام محدود نسبياً بدمج اعتبارات الاستدامة البيئية في استراتيجياتها وأنشطتها اليومية. وتتجلى هذه الإشكالية في عدة مظاهر، منها: الهدر الملحوظ في مواد البناء، وضعف أنظمة إدارة النفايات في مواقع المشاريع، ومحدودية اللجوء إلى التقنيات والمواد الصديقة للبيئة.

وقد يعود هذا القصور، في جزء كبير منه، إلى غياب أو ضعف تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على استيعاب مفاهيم الاستدامة وتوجيه المنظمة نحوها. ففي ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد، قد تنتظر القيادات إلى الممارسات الخضراء على أنها تكاليف إضافية وليست استثماراً طويل الأمد، وهو ما يعكس غياب الرؤية الاستراتيجية المستدامة التي تؤكد عليها دراسات عدة (الحدراوي، 2018، ص. 195؛ García-Morales et al., 2024, p. 1235).

وتكتسب هذه المشكلة البحثية أبعاداً أعمق عند مراجعة الأدبيات ذات الصلة، حيث يتضح وجود ندرة في الدراسات التجريبية التي تناولت العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء الأخضر في سياق الدول النامية بشكل عام، والبيئة اليمنية على وجه الخصوص. ففي حين ركزت دراسات محلية على موضوعات القيادة في قطاعات أخرى كالتعليم العالي (علي، 2022؛ العوش، 2023) أو تناولت الاستدامة بشكل عام (أبوشرخ، 2023)، لم يتم تخصيص دراسة معمقة -حسب اطلاع الباحث- لفحص دور القيادة المستدامة كمتغير مستقل ومحوري في دفع عجلة الأداء الأخضر ضمن قطاع المقاولات اليمني، الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثراً على البيئة.

وعليه، فإن الفجوة المعرفية تتمثل في عدم وجود فهم واضح لطبيعة ممارسات القيادة المستدامة السائدة في هذا القطاع، ومدى تأثير هذه الممارسات، إن وجدت، على تبني سلوكيات تنظيمية خضراء. لذا، تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية منظمة لسد هذه الفجوة، من خلال تشخيص واقع المتغيرين

وقياس طبيعة العلاقة بينهما، وتقديم إطار عملي يمكن أن يساعد صناع القرار وقادة شركات المقاولات على فهم المتطلبات القيادية اللازمة لتحقيق التحول نحو الاستدامة.

تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وطبيعتها، يسعى الباحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

• ما دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة (الرؤية طويلة الأمد، المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، تنمية وتمكين الموظفين، إشراك أصحاب المصلحة، الابتكار والجودة) في شركات المقاولات اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

2. ما مستوى الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده (كفاءة العمليات الخضراء، إدارة النفائات وإعادة التدوير، الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء، الصورة البيئية والسمعة الخضراء، الامتثال والتوافق البيئي) في شركات المقاولات اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة بأبعادها مجتمعة والأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية؟

4. ما دور أبعاد القيادة المستدامة (مجتمعة ومنفردة) في الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها والسياق الذي تتناوله، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال الجوانب الآتية:

(أ) الأهمية العلمية (النظرية):

1. تُسهم في إثراء الأدب النظري العربي المتعلق بالقيادة المستدامة والأداء الأخضر، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي ربطت بين هذين المفهومين في السياق اليمني والعربي عموماً.
2. تقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يوضح طبيعة العلاقة وآليات التأثير بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء التنظيمي الأخضر، مما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية.
3. توفر بيانات تجريبية من بيئة عمل ذات خصوصية (قطاع المقاولات في دولة نامية)، وهو ما يعزز من تعميم نتائج النظريات الإدارية الحديثة واختبار صلاحيتها في سياقات مختلفة.
4. تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات -في حدود علم الباحث- التي تتناول متغيرات الدراسة مجتمعة في قطاع المقاولات اليمني، مما يمثل إضافة معرفية أصيلة للمكتبة اليمنية.

ب) الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تزويد قادة وصناع القرار في شركات المقاولات اليمنية برؤى واضحة حول الممارسات القيادية الفعالة التي يمكنها تعزيز الأداء البيئي لشركاتهم.
2. المساهمة في توجيه سياسات القطاع نحو تبني معايير البناء الأخضر، من خلال تسليط الضوء على الدور الحاسم للقيادة في تحقيق هذا التحول.
3. يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة للقيادات في قطاع المقاولات، تركز على بناء الكفاءات والمهارات المرتبطة بالاستدامة.
4. تعزيز السمعة المؤسسية والصورة الذهنية لشركات المقاولات الملتزمة بالممارسات الخضراء، مما قد يزيد من قدرتها التنافسية في الحصول على مشاريع ممولة دولياً تشترط معايير بيئية محددة.

ج) القيمة المضافة للدراسة:

1. تتناول موضوعاً يقع في صميم التوجهات العالمية المعاصرة نحو الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة، وتطبيقه في سياق محلي بأمس الحاجة إليه.

2. تقدم نموذجاً علمياً قابلاً للاختبار والقياس، يحدد المتطلبات القيادية اللازمة لتحقيق أداء تنظيمي أخضر في قطاع حيوي ومؤثر.
3. تنتقل من مجرد التنظير إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تُحدث فرقاً ملموساً في ممارسات قطاع المقاولات اليمني.
4. تثير وعي الباحثين والممارسين بأهمية دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في الفكر الإداري التقليدي، بما يتوافق مع متطلبات المستقبل.

أهداف الدراسة

- سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق غاياتها، تم تحديد الهدف العام الآتي:
- **الهدف العام:** يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية.
- ولتحقيق هذا الهدف العام، تم اشتقاق **الأهداف الفرعية** الآتية:
1. تشخيص واقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة في شركات المقاولات اليمنية.
 2. تحديد مستوى الأداء التنظيمي الأخضر المطبق في شركات المقاولات اليمنية.
 3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية.
 4. تحليل دور أبعاد القيادة المستدامة مجتمعة ومنفردة في التأثير على الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية.

متغيرات وأبعاد الدراسة

تقوم الدراسة على متغيرين رئيسيين، على النحو الآتي:

- أولاً: المتغير المستقل: القيادة المستدامة (Sustainable Leadership)، ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. الرؤية طويلة الأمد.
2. المسؤولية البيئية.
3. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
4. تنمية وتمكين الموظفين.
5. إشراك أصحاب المصلحة.
6. الابتكار والجودة.

- ثانياً: المتغير التابع: الأداء التنظيمي الأخضر (Green Organizational Performance)، ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. كفاءة العمليات الخضراء.
2. إدارة النفايات وإعادة التدوير.
3. الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء.
4. الصورة البيئية والسمعة الخضراء.
5. الامتثال والتوافق البيئي.

فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ومن خلال الإطار النظري الذي تم الاطلاع عليه، تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية لاختبارها:

- الفرضية الرئيسية (H1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة المستدامة بأبعادها مجتمعة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1.1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرؤية طويلة الأمد في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.

- الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية البيئية في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تنمية وتمكين الموظفين في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.
- الفرضية الفرعية الخامسة (H1.5): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.
- الفرضية الفرعية السادسة (H1.6): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الابتكار والجودة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية في سياق البيئة (المحلية والعربية)

فيما يأتي عرض لأبرز الدراسات العربية التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة النذحاوي، والعميدي، ومهدي (2024م)، العراق، بعنوان: "القيادة المستدامة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة اسياسيل للاتصالات". هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة المستدامة بأبعادها (التفكير طويل الأجل، الوعي البيئي، الوعي الاجتماعي، العدالة، الإبداع) في تحقيق الريادة الاستراتيجية. وقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية تكونت من (94) فرداً من القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث تبين أن الشركة تولي اهتماماً

بجميع أبعاد القيادة المستدامة، وكان لجميع هذه الأبعاد تأثير إيجابي في الريادة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة القيادة المستدامة لدى القيادات الإدارية في الشركة من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة تركز على التفكير الاستراتيجي المستدام.

• **دراسة السبيعي (2024م)، المملكة العربية السعودية،** بعنوان: "واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف". سعت هذه الدراسة إلى تحديد واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وطبق استبانة على عينة تكونت من (354) مديراً ومشرفاً تربوياً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في مدارس الطائف جاءت بدرجة "مرتفعة"، كما جاء مستوى الأداء المدرسي بدرجة "مرتفعة" أيضاً. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة المستدامة ومستوى الأداء المدرسي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر ثقافة القيادة المستدامة بين كافة منسوبي التعليم من خلال عقد ورش عمل ولقاءات تعريفية.

• **دراسة أبوشرخ (2023م)، فلسطين،** بعنوان: "القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تقييم مؤسسي مقارن". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في القطاعين الصحي والأكاديمي. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (350) موظفاً. وكشفت النتائج عن وجود مستوى تطبيق مرتفع للقيادة المستدامة في المؤسسات المبحوثة، ومستوى متوسط لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لمفهوم القيادة المستدامة وتضمينه ضمن خططها الاستراتيجية.

• **دراسة البلشي (2023م)، مصر،** بعنوان: "دور القيادة المدرسية في تحقيق ممارسات المدرسة الخضراء المستدامة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر". استهدفت الدراسة تحديد دور القيادة المدرسية في تحقيق ممارسات المدرسة الخضراء

المستدامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتطبيق استبانة على عينة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة بلغ قوامها (220) فرداً. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة المدرسية لأدوارها في تحقيق ممارسات المدرسة الخضراء جاء بدرجة "متوسطة". كما كشفت عن وجود تحديات تواجه تطبيق هذه الممارسات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج للتنمية المهنية لقيادات المدارس الثانوية لتعزيز وعيهم وكفاءتهم في مجال قيادة المدارس الخضراء.

• **دراسة العوش (2023م)، اليمن، بعنوان:** "القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية". سعت الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (275) من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة "مرتفعة". كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين القيادة المستدامة بكل من المناخ التنظيمي السائد وكفاءة الأداء الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجامعات لتبني ممارسات القيادة المستدامة من خلال السياسات والبرامج الداعمة.

ثانياً: دراسات سابقة (أجنبية) تناولت متغيرات الدراسة الحالية في سياق بيئات غربية ومتنوعة

فيما يأتي عرض لأبرز الدراسات الأجنبية التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم:

• **دراسة نيسار وآخرون (Nisar et al., 2025)، باكستان، بعنوان:** *Sustainable leadership's impact on environmental performance: The mediating role of employee green behavior and the moderating influence of environmental knowledge* (تأثير القيادة المستدامة على الأداء البيئي: الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظفين والتأثير المعدل للمعرفة البيئية). هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة المستدامة على الأداء البيئي، مع اختبار الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظفين والدور المعدل للمعرفة البيئية. وقد اتبع الباحثون

المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (350) موظفاً في عدد من الشركات الصناعية. وأظهرت النتائج أن للقيادة المستدامة تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الأداء البيئي، كما أثبتت أن السلوك الأخضر للموظفين يتوسط هذه العلاقة بشكل كبير. إضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن المعرفة البيئية لدى الموظفين تعدل وتقوي العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوكهم الأخضر. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في تطوير قادة مستدامين بالتوازي مع تعزيز المعرفة البيئية لدى موظفيها لتحقيق أقصى أداء بيئي.

- دراسة بارك وآخرون (Park, Lee, and Ryu, 2025)، كوريا الجنوبية، بعنوان: *Impact of leadership styles and organizational citizenship behaviors on organizational green innovation performance: The moderating role of organizational legitimacy* (تأثير أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الابتكار الأخضر التنظيمي: الدور المعدل للشرعية التنظيمية). سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة (التحويلية والأخلاقية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الابتكار الأخضر، مع فحص الدور المعدل للشرعية التنظيمية. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة إلكترونية من عينة بلغت (285) موظفاً في شركات تكنولوجيا. وتوصلت النتائج إلى أن كلاً من أنماط القيادة الداعمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثران بشكل إيجابي على أداء الابتكار الأخضر. كما أظهرت النتائج أن الشرعية التنظيمية (المدركة من قبل الموظفين) تعزز من هذا التأثير الإيجابي. وأوصت الدراسة بأن على المنظمات تعزيز الشرعية التنظيمية من خلال الشفافية والمسؤولية لتعظيم العائد من ممارساتها القيادية الموجهة نحو الابتكار الأخضر.

- دراسة آصف وبكر (Asif and Bakar, 2025)، ماليزيا، بعنوان: *Green strategic orientation and sustainable performance of SMEs: Moderating role of environmental turbulence* (التوجه الاستراتيجي الأخضر والأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدور المعدل للاضطراب البيئي). هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الأخضر (الذي تضعه القيادة) والأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (البيئي والاجتماعي والاقتصادي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع اختبار الدور المعدل

للاضطراب البيئي. وقد تم اتباع المنهج الكمي، واستُخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (210) من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين التوجه الاستراتيجي الأخضر والأداء المستدام. كما كشفت النتائج أن الاضطراب البيئي (مثل: التغيرات السريعة في السوق أو التكنولوجيا) يقوي من هذه العلاقة، مما يعني أن أهمية التوجه الأخضر تزداد في البيئات غير المستقرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوجه استراتيجي أخضر كأداة لبناء المرونة وتحقيق الأداء المستدام.

- دراسة غارسيا-موراليس وآخرون (García-Morales et al., 2024)، إسبانيا، بعنوان: *Guiding organizations toward sustainable success: The strategic role of leadership in environmental corporate governance in the wine industry* (توجيه المنظمات نحو النجاح المستدام: الدور الاستراتيجي للقيادة في الحوكمة البيئية للشركات في صناعة النبيذ). استهدفت هذه الدراسة تحليل الدور الاستراتيجي الذي تؤديه القيادة في تنفيذ الحوكمة البيئية وتحقيق النجاح المستدام. وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المتعددة، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة مع (15) مديراً في قطاع صناعة النبيذ الإسباني. وكشفت النتائج أن القيادة التي تتمتع برؤية طويلة الأمد والتزام شخصي بالاستدامة هي العامل الأكثر حسماً في دمج الممارسات البيئية في استراتيجية الشركة وحوكمتها. كما بينت أن هؤلاء القادة ينجحون في خلق ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير كفاءات القيادة المستدامة لدى المديرين كشرط مسبق لنجاح أي مبادرة للحوكمة البيئية.

المنطلقات النظرية

يهدف هذا الجزء إلى بناء الجسر المفاهيمي بين المتغيرين المستقل والتابع، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بينهما، واستعراض الآليات التي تؤثر من خلالها القيادة المستدامة على الأداء الأخضر، وتقديم نموذج نظري مقترح يوضح مسارات هذا التأثير، مع التركيز على خصوصية هذه العلاقة في قطاع المقاولات.

أولاً: تأصيل العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر في الأدبيات

تؤكد الأدبيات الإدارية المعاصرة على وجود علاقة سببية قوية ومباشرة بين القيادة والأداء البيئي للمنظمة. فالتحول نحو الاستدامة لا يحدث بشكل تلقائي أو عشوائي؛ بل يتطلب وجود قوة دافعة وموجهة تتمثل في قيادة واعية وملزمة. وفي هذا السياق، تُعد القيادة المستدامة، على وجه الخصوص، المتغير التفسيري الأكثر أهمية في قدرة المنظمة على تبني استراتيجيات خضراء ناجحة وتحقيق أداء بيئي متميز (Iqbal et al., 2023, p. 118).

وقد أظهرت دراسات تجريبية عديدة هذه العلاقة؛ فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة (عيسى، 2023، ص. 165) أن القيادة المستدامة تؤدي دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر، مما يعني أن تأثير تلك الممارسات لا يمكن أن يترجم إلى أداء فعلي دون وجود قيادة مستدامة توجهها وتدعمها. كما توصلت دراسة (Nisar et al., 2025, p. 514) إلى أن القيادة المستدامة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء البيئي للمنظمة. ويدعم هذا التوجه ما ذهب إليه (Singh et al., 2020, p. 8) من أن القيادة التحويلية الخضراء (وهي نمط قريب من القيادة المستدامة) تُعد محفزاً رئيسياً للابتكار الأخضر، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء البيئي. وبالمثل، أكدت دراسة (الأغا والشاعر، 2023، ص. 22) على الدور الجوهري للقيادة المستدامة في تعزيز الأبعاد المختلفة للاستدامة التنظيمية، بما فيها البعد البيئي.

تحليل الباحث: يتضح من هذا الاستعراض وجود شبه إجماع في الأدبيات الحديثة على أن القيادة المستدامة ليست مجرد عامل مساعد، بل هي شرط ضروري وممكن أساسي لتحقيق الأداء التنظيمي الأخضر. فالقيادة هي التي تضع الرؤية، وتخصص الموارد، وتبني الثقافة، وتحفز الموظفين، وتدير

العلاقات مع الأطراف الخارجية بطريقة تخدم الأهداف البيئية. وبدون هذا الدور القيادي الفاعل، تظل المبادرات الخضراء مجرد جهود مجزأة وقصيرة الأجل وغير قادرة على إحداث تغيير استراتيجي حقيقي ومستدام.

ثانياً: آليات تأثير القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر

إن تأثير القيادة المستدامة على الأداء الأخضر لا يتم بشكل مباشر فحسب، بل من خلال مجموعة من الآليات والقنوات المترابطة التي تتبع من أبعادها الممارسة. ويمكن تفصيل هذه الآليات على النحو الآتي:

1. **دور الرؤية طويلة الأمد:** القادة الذين يتبنون رؤية طويلة الأمد يوجهون استراتيجيات المنظمة نحو الاستمرارية بدلاً من الربح قصير المدى. وهذا يدفعهم إلى تبرير وتخصيص الاستثمارات اللازمة في التقنيات النظيفة، وتطوير العمليات الموفرة للطاقة، واستخدام المواد المستدامة، حتى لو كانت تكاليفها الأولية أعلى، إدراكاً منهم لعوائدها الاستراتيجية والبيئية المستقبلية (Mehta et al., 2025, p. 3).

2. **تأثير المسؤولية البيئية والاجتماعية:** عندما يظهر القادة التزاماً حقيقياً بالمسؤولية البيئية، فإنهم يصبحون قدوة للموظفين، مما يعزز من سلوكياتهم البيئية الإيجابية. كما أن هذا الالتزام يدفع المنظمة إلى تجاوز مجرد الامتثال للقوانين، والسعي نحو تحقيق شهادات بيئية مرموقة (مثل ISO 14001)، وهو ما يحسن من سمعتها الخضراء ويفتح لها أسواقاً جديدة (García-Morales et al., 2024, p. 1240).

3. **دور تمكين الموظفين:** القائد المستدام يدرك أن الأفكار الخضراء يمكن أن تأتي من جميع مستويات المنظمة. فمن خلال تمكين الموظفين، وتشجيعهم على المبادرة، وإشراكهم في حل المشكلات البيئية، فإنه يطلق العنان لطاقتهم الإبداعية، مما يؤدي إلى "ابتكار أخضر قاعدي" وتحسينات مستمرة في العمليات اليومية (Tuzcu et al., 2024, p. 4995).

4. **أثر إشراك أصحاب المصلحة:** من خلال الحوار المستمر مع العملاء والموردين والمجتمع المحلي والجهات التنظيمية، يتمكن القائد المستدام من فهم التوقعات والضغط البيئية الخارجية

والاستجابة لها بفعالية. وهذا يمكن المنظمة من بناء سلاسل إمداد خضراء، وتلبية طلب العملاء على المنتجات المستدامة، والحفاظ على "رخصة التشغيل الاجتماعية" (Khan and Mahmood, 2024, p. 1237).

5. دور الابتكار والجودة: القيادة المستدامة تربط بشكل منهجي بين الاستدامة والابتكار. فهي تحفز فرق العمل على البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات البيئية، مثل: تصميم منتجات قابلة لإعادة التدوير، أو تطوير عمليات تقلل من النفايات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الأخضر والكفاءة التشغيلية في آن واحد (Lehtimäki et al., 2025, p. 5).

تحليل الباحث: إن هذه الآليات تعمل بشكل متكامل. فالرؤية التي يضعها القائد (الآلية 1) لا يمكن أن تتحقق دون موظفين ممكنين ومبدعين (الآلية 3) يعملون ضمن ثقافة المسؤولية (الآلية 2)، ويستجيبون لتوقعات أصحاب المصلحة (الآلية 4)، ويستخدمون الابتكار كأداة رئيسية (الآلية 5). وهذا يوضح أن تأثير القيادة المستدامة هو تأثير شمولي ومنهجي يطال كافة جوانب المنظمة.

ثالثاً: دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة في العلاقة (منظور نظري)

لتقديم فهم أعمق وأكثر دقة للعلاقة، من المهم الإشارة إلى أن تأثير القيادة المستدامة على الأداء الأخضر قد لا يكون مباشراً بالكامل، بل قد يتم عبر متغيرات وسيطة (Mediating Variables)، كما قد تختلف قوة هذا التأثير باختلاف الظروف السياقية أو ما يعرف بالمتغيرات المعدلة (Moderating Variables).

• المتغيرات الوسيطة المحتملة:

○ الابتكار الأخضر (Green Innovation): يُعد من أهم المتغيرات الوسيطة. فالقيادة المستدامة لا تنتج أداءً أخضر بشكل مباشر، بل هي تخلق بيئة وثقافة تشجع على الابتكار الأخضر (في العمليات والمنتجات)، وهذا الابتكار هو الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء البيئي (Li et al., 2024, p. 12؛ Asad et al., 2024, p. 2).

○ الثقافة التنظيمية الخضراء (Green Organizational Culture): يعمل القادة المستدامون على غرس قيم ومعتقدات بيئية مشتركة داخل المنظمة، مما يخلق ثقافة

خضراء. هذه الثقافة هي التي توجه سلوكيات الموظفين اليومية وتدفعهم لتبني ممارسات صديقة للبيئة بشكل طوعي، مما يتوسط العلاقة بين القيادة والأداء (Iqbal et al., 2023, p. 11858).

• المتغيرات المعدلة المحتملة:

○ الاضطراب البيئي (Environmental Turbulence): في البيئات التي تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين والتغير (مثل تقلب أسعار المواد، أو تغير التشريعات)، قد يكون دور القيادة المستدامة في توجيه السفينة نحو الأهداف الخضراء أكثر أهمية وحسماً. فقدرة القائد على التكيف ووضع رؤية واضحة تعزز من تأثير ممارساته على الأداء (Asif and Bakar, 2025, p. 15).

○ ضغط أصحاب المصلحة (Stakeholder Pressure): عندما يكون ضغط العملاء أو المستثمرين أو المجتمع قوياً باتجاه تبني ممارسات خضراء، فإن جهود القائد المستدام ستجد صدًى أكبر وستترجم إلى تحسينات أسرع في الأداء الأخضر، مما يعني أن هذا الضغط يعدل ويقوي من العلاقة بين القيادة والأداء (Anwar et al., 2024, p. 12).

تحليل الباحث: إن إدراج هذه المتغيرات الوسيطة والمعدلة في التحليل النظري يضيف عمقاً وواقعية لفهم العلاقة. فهو يوضح أن القيادة المستدامة لا تعمل في فراغ، بل إن فعاليتها تعتمد على قدرتها على بناء قدرات داخلية (كالابتكار والثقافة) وتفاعلها مع الظروف الخارجية (كالاضطراب والضغط). ورغم أن الدراسة الحالية تركز على العلاقة المباشرة، فإن هذا المنظور يفتح آفاقاً مهمة لدراسات مستقبلية.

منهجية وطريقة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ستتبع الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive-Analytical Method). ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، حيث سيقوم على وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات حول واقع ممارسة القيادة المستدامة ومستوى الأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية (الجانب الوصفي). ثم سيتجاوز هذا المنهج مجرد الوصف إلى تحليل البيانات التي سيتم جمعها، وتفسيرها، واستخلاص الدلالات منها، وذلك من خلال دراسة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تربط بينها (الجانب التحليلي).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

• مجتمع الدراسة:

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية (مديري العموم، مديري المشاريع، ورؤساء الأقسام الهندسية والفنية) العاملين في شركات المقاولات المصنفة والمسجلة رسمياً لدى الجهات المعنية في الجمهورية اليمنية، والتي يقدر عددها بـ (1250) شركة وفقاً لبيانات اتحاد المقاولين اليمنيين (2024م).

• عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيلجأ الباحث إلى أسلوب العينة. وسيتم اختيار العينة باستخدام طريقة **العينة العشوائية البسيطة** (Simple Random Sampling) لضمان أن يكون لكل شركة في المجتمع فرصة متكافئة للظهور في العينة. ولتحديد حجم العينة المطلوب، سيتم استخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970). وبناءً عليها، سيتم تحديد حجم العينة بـ (294) فرداً. وللتغلب على مشكلة عدم الاستجابة المحتملة، سيقوم الباحث بتوزيع (350) استبانة.

ثالثاً: أداة الدراسة

ستتمثل أداة الدراسة الرئيسية في الاستبانة، والتي سيقوم الباحث بتطويرها بعد مراجعة شاملة للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. وستكون الأداة من ثلاثة أجزاء: الأول للمعلومات الديموغرافية، والثاني لقياس المتغير المستقل (القيادة المستدامة)، والثالث لقياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي الأخضر)، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

• التحقق من صدق وثبات الأداة:

1. الصدق: سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى (الصدق الظاهري)، وذلك بعرضها على لجنة من المحكمين المختصين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم. كما سيتم التحقق من صدق البناء (الاتساق الداخلي) بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه.

2. الثبات: سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد وللاداة ككل.

رابعاً: إجراءات الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات الآتية:

1. جمع البيانات: بعد الحصول على الموافقات الرسمية، سيقوم الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة المستهدفة، ومن ثم متابعتها وجمعها.

2. التحليل: بعد جمع الاستبانات، سيتم ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

3. التفسير: في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، سيتم تفسير النتائج ومناقشتها بعمق وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

خامساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

1. **التحليل الوصفي:** سيتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة عن التساؤلات الوصفية.
2. **التحليل الاستدلالي:** سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** ستقتصر الدراسة على تناول دور القيادة المستدامة كمتغير مستقل بأبعاده الستة، وعلاقته بالأداء التنظيمي الأخضر كمتغير تابع بأبعاده الخمسة، كما تم تحديدها في إطار هذه الدراسة.
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة من شركات المقاولات المصنفة والعاملة في الجمهورية اليمنية.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على القيادات الإدارية في المستويات العليا والوسطى (مديري العموم، مديري المشاريع، ورؤساء الأقسام) في الشركات المستهدفة.
- **الحدود الزمنية:** سيتم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة ستمتد عبر شهر ديسمبر من العام (2025م).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبوشرخ، أنوار أحمد. (2023). القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تقييم مؤسسي مقارنة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
- الأغا، مروان، والشاعر، إسماعيل. (2023). دور القيادة المستدامة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 13(1)، 1-31.
- البلشي، محمد عبد السلام. (2023). دور القيادة المدرسية في تحقيق ممارسات المدرسة الخضراء المستدامة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 6(2)، 81-162.
- الحدراوي، رافد حميد عباس. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، 49(4)، 185-210.
- الذبحاوي، عامر عبد الكريم، العميدي، ضرغام علي مسلم، ومهدي، ميادة حياوي. (2024). القيادة المستدامة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة اسياسيل للاتصالات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 21(عدد خاص)، 22-47.
- السبيعي، دخيل الله سلطان. (2024). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية - جامعة سوهاج، 22(1)، 73-110.
- علي، محمد مسلم. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، 19(114)، 362-446.

- العوش، أشواق يحيى. (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(19)، 1-25.
- عيسى، أحمد السيد أحمد. (2023). الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية، 45(3)، 129-176.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anwar, S. U., Xu, J., Yuan, P. Z., Su, K., Rehman, S. U., Hameed, M., Wen, M., & Li, F. (2024). *Green entrepreneurial orientation and environmental performance: A moderated-mediation perspective of perceived environmental innovation and stakeholder pressure*. *Scientific Reports*, 14, 30266.
- Asad, M., Aledeinat, M., Majali, T., Almajali, D. A., & Shrafat, F. D. (2024). *Mediating role of green innovation and moderating role of resource acquisition with firm age between green entrepreneurial orientation and performance of entrepreneurial firms*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2291850.
- Asif, M. U., and Bakar, L. J. A. (2025). *Green strategic orientation and sustainable performance of SMEs: Moderating role of environmental turbulence*. *Journal of the Knowledge Economy*.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., and Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2024). *Guiding organizations toward sustainable success: The strategic role of leadership in environmental corporate governance in the wine industry*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 1234–1247.
- Hou, H., Gai, R., & An, L. (2023). *The impact of environmentally-specific servant leadership on organizational green performance: The mediating role of green creativity*. *Frontiers in Psychology*, 13, 1091025.
- Iqbal, S., Ahmad, M. T., Nasim, A., & Khan, K. I. (2023). *Unlocking sustainable organizational performance: The role of sustainable leadership and sustainable culture*. *Sustainability*, 15(15), 11853.
- Khan, S. F., and Mahmood, S. (2024). *Guiding organizations toward sustainable success: The strategic role of leadership in environmental corporate governance in the wine industry*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 1234–1247.

- Lehtimäki, H., Leppälä, K., Mielonen, N., Piispanen, V.-V., Henttonen, K., Sengupta, S., Parkkinen, I., & Liakh, O. (2025). *Sustainable innovation framework: A review of organization, strategic management, and entrepreneurship literature. Sustainable Development*, 0, 1–31.
- Li, J., Wang, Y., & Zhang, X. (2024). *Impact of environmental management on sustainable performance of entrepreneurial firms: The mediating role of green product innovation and the moderating effect of transformational leadership. Sustainability*, 16(24), 10935.
- Mehta, A. M., et al. (2025). *Strategic planning as a catalyst for sustainability: A mediated model of strategic intent and formulation in manufacturing SMEs. PLoS One*, 20(6), e0325887.
- Nisar, B. F., Ghias, W., & Mahmood, S. (2025). *Sustainable leadership's impact on environmental performance: The mediating role of employee green behavior and the moderating influence of environmental knowledge. Review of Applied Management and Social Sciences*, 8(1), 505–517.
- Park, J., Lee, D., and Ryu, J. (2025). *Impact of leadership styles and organizational citizenship behaviors on organizational green innovation performance: The moderating role of organizational legitimacy. Business Strategy and the Environment*, 34(1), 45–59.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). *Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. Technological Forecasting and Social Change*, 150, 11³9762.
- Tuzcu, S., Akgün, B., & Kılıç, H. (2024). *The mediating role of sustainable leadership in green human resource management practices and organizational commitment: A case study in Turkey. Sustainability*, 17(11), 4991.