

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر القيادة المستدامة على الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في

مدينة الجبيل وينبع الصناعية

إعداد الطالب / محمد علي محمد عبدالله

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة الدراسة

يواجه العالم المعاصر تحولات جذرية في بيئة الأعمال، حيث لم تعد الكفاءة المالية وحدها المعيار الوحيد لنجاح المنظمات، بل برزت الحاجة الماسة إلى تبني نماذج قيادية قادرة على الموازنة بين النمو الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة. وفي هذا السياق، ظهر مفهوم "القيادة المستدامة" (Sustainable Leadership) كمدخل إداري حديث يتجاوز الأهداف قصيرة الأجل ليركز على خلق قيمة مستدامة لجميع الأطراف ذات المصلحة.

تعد الشركات الصناعية، وبشكل خاص تلك العاملة في مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين، حجر الزاوية في الرؤية التنموية للمملكة العربية السعودية (رؤية 2030). ونظراً لطبيعة العمليات المعقدة في هذه المدن التي تحتضن كبرى الشركات البتروكيماوية والصناعية في العالم، يصبح الأداء التشغيلي (Operational Performance) – المتمثل في الجودة، المرونة، خفض التكاليف، وسرعة التسليم – عاملاً حاسماً في تعزيز التنافسية الدولية. وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة المستدامة أن تساهم في تجويد هذه العمليات ورفع كفاءة الأداء التشغيلي في ظل بيئة صناعية تتسم بالكثافة الرأسمالية والتقنية العالية.

مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة في وجود فجوة محتملة بين الممارسات القيادية التقليدية والمتطلبات الحديثة للصناعة المستدامة. فرغم التوجه العالمي نحو الاستدامة، قد لا تزال بعض القيادات تركز على النتائج التشغيلية الفورية على حساب استدامة الموارد أو الكفاءة طويلة الأمد.

وتتجسد المشكلة في التساؤل التالي: "ما هو أثر تبني ممارسات القيادة المستدامة في

تحسين الأداء التشغيلي للشركات الصناعية في مدينتي الجبيل وينبع؟"

وتنبثق من هذه المشكلة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة المستدامة (بأبعادها: الأخلاقية، البيئية،

والاجتماعية) في الشركات محل الدراسة؟

2. ما هو مستوى الأداء التشغيلي (الجودة، التكلفة، المرونة، والوقت) في هذه

الشركات؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وتحسين جودة

العمليات؟

4. كيف تسهم القيادة المستدامة في تقليل الهدر التشغيلي وتحسين الكفاءة الإنتاجية

في بيئة الجبيل وينبع الصناعية؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدب الإداري: تقديم إطار نظري حديث يربط بين فلسفة القيادة المستدامة والأداء التشغيلي في بيئة عربية خليجية، حيث تندر الدراسات التي تجمع بين هذين المتغيرين في القطاع الصناعي الثقيل.
- تطوير المقاييس: المساهمة في بناء أو تطوير مقاييس للقيادة المستدامة تتناسب مع خصوصية قطاع البتروكيماويات والصناعات الأساسية.
- مواكبة التوجهات العالمية: تأصيل المفاهيم الإدارية التي تدعم أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ودمجها في العمليات اليومية للمنظمات.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

- دعم رؤية 2030: تساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية لصناع القرار في الهيئة الملكية للجبيل وينبع والشركات التابعة لها (مثل سابك وغيرها) لتعزيز الممارسات التي تدعم مبادرة "السعودية الخضراء".
- تحسين الكفاءة: تزويد مديري العمليات والقيادات التنفيذية بآليات واضحة حول كيفية تأثير السلوك المستدام على تقليل التكاليف وتحسين جودة المخرجات.

• تعزيز التنافسية: مساعدة الشركات في مدينة الجبيل وينبع على تبني استراتيجيات

قيادية تضمن لها البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية التي أصبحت تشترط

معايير استدامة صارمة.

• التدريب والتطوير: توفير قاعدة بيانات يمكن الاعتماد عليها في تصميم برامج

تدريبية للقيادات الشابة في القطاع الصناعي تركز على مفهوم الاستدامة كأداة

تشغيلية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

• "التعرف على أثر ممارسات القيادة المستدامة في تعزيز مستوى الأداء التشغيلي

لدى الشركات الصناعية بمدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين".

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة المستدامة (البعد البيئي، الاجتماعي،

الاقتصادي، والأخلاقي) في الشركات محل الدراسة.

2. تقييم مستوى الأداء التشغيلي (الجودة، التكلفة، المرونة، والوقت) من وجهة نظر القيادات والعاملين.

3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة المستدامة بمتغيراتها الفرعية والأداء التشغيلي الكلي.

4. الخروج بتوصيات عملية تساهم في تطوير الأنماط القيادية بما يخدم الكفاءة التشغيلية المستدامة في القطاع الصناعي السعودي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

• "ما مدى تأثير القيادة المستدامة على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل وينبع الصناعيتين؟"

التساؤلات الفرعية:

1. ما واقع ممارسة القيادة المستدامة في الشركات الصناعية الكبرى في الجبيل وينبع؟

2. ما هو مستوى الأداء التشغيلي الفعلي في هذه الشركات وفقاً للمعايير العالمية؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لأثر القيادة المستدامة

تعزى لمتغيرات (حجم الشركة، قطاع النشاط، سنوات الخبرة)؟

4. كيف يمكن لأبعاد القيادة المستدامة التنبؤ بمستوى التحسن في الأداء التشغيلي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

• **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات

القيادة المستدامة على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية في مدينتي الجبيل

وينبع.

الفرضيات الفرعية:

• **H1.1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على جودة العمليات

التشغيلية.

• **H1.2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالبعد البيئي على خفض التكاليف

التشغيلية.

• **H1.3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية للقيادة على مرونة

الأداء التشغيلي.

• **H1.4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية طويلة الأمد (البعد الاقتصادي

المستدام) على سرعة الاستجابة والتسليم.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (Independent Variable): "القيادة المستدامة"

وتقاس من خلال الأبعاد التالية:

- القيادة الأخلاقية.
- المسؤولية الاجتماعية.
- الحماية البيئية.
- الرؤية الاستراتيجية طويلة الأمد.

2. المتغير التابع (Dependent Variable): "الأداء التشغيلي"

ويُقاس من خلال المؤشرات التالية:

- الجودة (Quality).
- التكلفة (Cost).
- المرونة (Flexibility).
- الوقت/السرعة (Time/Delivery).

مصطلحات الدراسة (التعريف الإجرائي)

1. القيادة المستدامة (Sustainable Leadership):

إجرائياً: هي نمط من القيادة يتبناه مديرو الشركات في الجبيل وينبع، يعتمد على اتخاذ قرارات توازن بين الربحية والحفاظ على الموارد والبيئة والعدالة الاجتماعية، بهدف ضمان استمرارية الشركة للأجيال القادمة.

2. الأداء التشغيلي (Operational Performance):

إجرائياً: هو المقياس الذي يعكس كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية للشركة، ويتمثل في قدرة الشركة على تقديم منتجات خالية من العيوب، بأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المحدد، مع القدرة على التكيف مع تغيرات الطلب.

3. الشركات الصناعية في الجبيل وينبع:

إجرائياً: هي المنظمات العاملة في نطاق مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين، وتشمل قطاعات البتروكيماويات، التكرير، والصناعات التحويلية التي تشرف عليها الهيئة الملكية.

الدراسات السابقة

تناول العديد من الباحثين متغيرات الدراسة الحالية من زوايا متعددة، وفيما يلي استعراض لأبرز تلك الدراسات التي تم الاطلاع عليها:

1. دراسة (معتوق وامشيري، 2022):

بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التنمية المستدامة"، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء الأخضر) والتنمية المستدامة. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الممارسات بنسبة بلغت (34.1%) في الشركة قيد الدراسة.

2. دراسة (الزبيدي وحمزة، 2021):

بعنوان "تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء"، هدفت إلى توضيح أهمية هذه الممارسات في القطاع الصحي. وأظهرت النتائج أن مدينة الإمامين الكاظمين الطبية تتبنى هذه الممارسات بدرجة مقبولة، مع وجود تأثير إيجابي ملموس للممارسات الخضراء في تعزيز الاستدامة البيئية.

3. دراسة (صالح، 2017):

بعنوان "دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة"، ركزت الدراسة على مفهوم التنمية المستدامة كمتغير حديث، ودور العنصر البشري في تفعيلها. وخلصت الدراسة إلى

أن الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية للأمم ومقوم أساسي لتحقيق التنمية، وأن الاهتمام بها يرتبط وثيقاً بنجاح الاستراتيجيات التنموية.

4. دراسة (عبد، 2016):

بعنوان "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال"، سعى الباحث لتحديد أثر أبعاد القيادة (الثقافة، رأس المال البشري، التوجه الاستراتيجي) على الريادة في المصارف الأهلية بالنجف. وأكدت النتائج أن ممارسات القيادة الاستراتيجية كان لها تأثير مباشر في تعزيز ريادة الأعمال، باستثناء متغير الرقابة التنظيمية.

5. دراسة (المغربي، 2015):

بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، هدفت للتعرف على واقع هذه الممارسات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وأثبتت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات، الممارسات الأخلاقية، الرقابة المتوازنة) وبين مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات العليا.

6. دراسة (Ruchismita, 2015):

بعنوان "تحليل الممارسات المستدامة المدرجة من قبل شركات المعلومات بالهند"، ركزت على تشجيع الممارسات الصديقة للبيئة وتقييم وعي الموظفين بها. وتوصلت الدراسة إلى

أن نظم الإدارة البيئية والممارسات المستدامة ساهمت بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي وزيادة حصة الأرباح للشركات.

7. دراسة (النقار، 2015):

بعنوان "مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، بحثت الدراسة مدى قدرة القيادة الاستراتيجية على الوصول بالجودة لمستويات عالية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وبين الممارسات القيادية المتبعة.

8. دراسة (جوهرة، 2014):

بعنوان "الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة"، هدفت لتحديد تأثير القيادة على تبادل المعرفة عبر التسويق الداخلي وثقافة التعلم. وأكدت النتائج وجود أثر مباشر للقيادة الاستراتيجية في تشكيل سلوكيات الموظفين نحو التشارك المعرفي.

9. دراسة (Fourie, 2009 & Jooste):

بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في التطبيق الفعال للاستراتيجية"، تناولت دور القادة الاستراتيجيين في تنفيذ الخطط. وخلصت إلى أن القادة هم المسؤولون الأساسيون عن

نجاح أو فشل التطبيق، كما حددت قلة فهم العاملين للاستراتيجية كأهم عائق يواجه المنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد القيادة الاستراتيجية، والممارسات الخضراء، والاستدامة في قطاعات متنوعة، يمكن للباحث التعقيب عليها من خلال النقاط التالية:

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة

1. من حيث الأهداف: ركزت معظم الدراسات السابقة على قياس أثر القيادة

الاستراتيجية أو الممارسات الخضراء على متغيرات وسيطة مثل (الإبداع الإداري، قيادة الأعمال، التشارك المعرفي، أو الجودة الشاملة)، بينما تسعى الدراسة الحالية لربط "القيادة المستدامة" مباشرة بـ "الأداء التشغيلي" كمخرجات نهائية وحاسمة في القطاع الصناعي.

2. من حيث المنهجية: اتفقت غالبية الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي

التحليلي والاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يتماشى مع منهجية الدراسة الحالية، مما يعزز من إمكانية مقارنة نتائج هذه الدراسة بالنتائج العالمية والإقليمية.

3. من حيث البيئة التطبيقية: تنوعت بيانات الدراسات السابقة بين القطاع الصحي

(دراسة الزبيدي وحمزة)، والقطاع الأكاديمي (دراسة المغربي والنقار)، وقطاع

المصارف (دراسة عبد)، وقطاع تقنية المعلومات (دراسة Ruchismita). أما

الدراسة الحالية فتتفرد بالتركيز على "الشركات الصناعية الكبرى" (البتروكيماوية

والتحويلية).

4. من حيث النتائج: أجمعت الدراسات السابقة على الدور المحوري للقيادة في تحقيق

الاستدامة، وأكدت وجود علاقات ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الواعي والتميز

المؤسسي، مما يوفر أرضية صلبة لفرضيات الدراسة الحالية.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية (القيمة المضافة)

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها وتفردها من خلال الجوانب التالية:

• الخصوصية المكانية (الجبيل وينبع): تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة -

حسب علم الباحث - التي تسلط الضوء على مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين

كمركز ثقل اقتصادي عالمي، حيث تختلف طبيعة القيادة والأداء التشغيلي في هذه

المدن نظراً لحجم الاستثمارات الضخمة والمعايير البيئية الصارمة.

• الحداثة في المتغيرات: في الوقت الذي ركزت فيه دراسات سابقة على "القيادة

الاستراتيجية" بمفهومها التقليدي، تركز هذه الدراسة على "القيادة المستدامة"

(Sustainable Leadership) التي تدمج بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية

البيئية والاجتماعية ككتلة واحدة.

• **التركيز على الأداء التشغيلي الصناعي:** تنفرد الدراسة بالتعمق في مؤشرات الأداء

التشغيلي الدقيقة (الجودة، التكلفة، المرونة، وسرعة التسليم) في قطاع الصناعات

الثقيلة، وهو قطاع يتسم بالتعقيد والحاجة الماسة للاستدامة لضمان الاستمرارية.

• **المساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030:** تأتي هذه الدراسة لتقدم إطاراً تطبيقياً

يخدم أهداف الرؤية في التحول نحو الصناعة المستدامة والاقتصاد الأخضر، مما

يجعل نتائجها ذات قيمة تطبيقية مباشرة لصناع القرار في الهيئة الملكية للجبيل

وينبع والشركات التابعة لها.

• **بناء نموذج تكاملي:** تسعى الدراسة لبناء نموذج يوضح كيف يمكن للقائد أن

يحول مبادئ الاستدامة من "شعارات" إلى "ممارسات تشغيلية" يومية ترفع من

كفاءة الإنتاج وتقلل الهدر.

الإطار النظري

المحور الأول: ماهية القيادة المستدامة (Sustainable Leadership)

- تطور مفهوم القيادة من المنظور التقليدي إلى المنظور المستدام.
- الخصائص والسمات المميزة للقائد المستدام في المنظمات الصناعية.
- الفرق بين القيادة المستدامة والأنماط القيادية الأخرى (التحويلية، الأخلاقية).

المحور الثاني: أبعاد القيادة المستدامة

- البعد البيئي: دور القيادة في تعزيز الاقتصاد الأخضر وحماية الموارد.
- البعد الاجتماعي: المسؤولية تجاه الموظفين والمجتمع المحلي.
- البعد الاقتصادي: التوازن بين الربحية الحالية والاستدامة المالية طويلة الأمد.
- البعد الأخلاقي: النزاهة والشفافية في اتخاذ القرار.

المحور الثالث: الأداء التشغيلي (Operational Performance)

- مفهوم الأداء التشغيلي وأهميته في الميزة التنافسية.
- أهداف العمليات الأساسية: (الجودة، التكلفة، المرونة، السرعة، والاعتمادية).
- مؤشرات قياس الأداء التشغيلي (KPIs) في الصناعات التحويلية والبتروكيمياوية.

المحور الرابع: مداخل تحسين الأداء التشغيلي الحديثة

- الإدارة الرشيقة (Lean Management) وتقليل الهدر.
- إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعلاقتها بالقيادة.
- تكامل تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة مع العمليات التشغيلية.

المحور الخامس: العلاقة الارتباطية بين القيادة والأداء التشغيلي

- النظريات المفسرة للعلاقة بين السلوك القيادي وكفاءة العمليات.
- أثر الرؤية المستدامة على استمرارية سلاسل الإمداد.
- دور القيادة في تعزيز ثقافة التحسين المستمر (Kaizen).

المحور السادس: الاستدامة في القطاع الصناعي (سياق الجبيل وينبع)

- الأهمية الاستراتيجية لمدينتي الجبيل وينبع في خارطة الصناعة العالمية.
- التحديات البيئية والتشغيلية التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى.
- دور الهيئة الملكية في وضع معايير الاستدامة الصناعية.

المحور السابع: القيادة المستدامة ورؤية المملكة 2030

- مبادرة "السعودية الخضراء" وانعكاساتها على استراتيجيات الشركات.
- أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ضمن برامج التحول الوطني.

- توطين القيادة المستدامة في الكوادر الوطنية الصناعية.

المحور هشام: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

- بناء ثقافة الاستدامة داخل بيئة العمل الصناعية.
- دور القائد في تشكيل قيم الموظفين نحو الحفاظ على الموارد.
- تأثير المناخ التنظيمي على جودة المخرجات التشغيلية.

المحور التاسع: إدارة المخاطر والأزمات من منظور مستدام

- القيادة المستدامة وقدرتها على استشراف الأزمات التشغيلية.
- المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) في مواجهة تقلبات الأسواق العالمية.

- سلامة العمليات (Process Safety) كأولوية في القيادة الصناعية.

المحور العاشر: الدراسات السابقة والنماذج المقارنة

- استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المتغيرين.
- الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.
- الدروس المستفادة من التجارب العالمية في القيادة المستدامة للصناعات الثقيلة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية والإنسانية.

- **الجانب الوصفي:** يتم من خلاله رصد وتشخيص واقع ممارسة القيادة المستدامة ومستوى الأداء التشغيلي في الشركات محل الدراسة.
- **الجانب التحليلي:** يتم من خلاله اختبار العلاقات والارتباطات بين المتغيرات (المستقل والتابع) باستخدام الأساليب الإحصائية، لمحاولة الوصول إلى استنتاجات تساهم في تفسير أثر القيادة على الأداء.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

1. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية) في الشركات الصناعية العاملة بمدينة الجبيل وينبع الصناعيتين. تم اختيار هذا المجتمع نظراً للأهمية الاستراتيجية لهذه الشركات في الاقتصاد السعودي وتطبيقها لمعايير عالمية في التشغيل.

2. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random

Sample) من المجتمع المستهدف. ونظراً لضخامة مجتمع الدراسة، سيتم

استخدام المعادلات الإحصائية (مثل معادلة "كروجي وسيمون" أو "ستيفن

ثومبسون") لتحديد الحجم المناسب للعينة لضمان تمثيلها للمجتمع بدقة.

ثالثاً: أداة الدراسة (Research Instrument)

تعد الاستبيان (Questionnaire) هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في هذه

الدراسة، وقد تم تصميمها بناءً على الأدبيات السابقة والمقاييس العالمية، وتتكون من ثلاثة

أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول: البيانات الأولية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم المدينة "الجبيل أو ينبع").

2. الجزء الثاني: مقياس القيادة المستدامة: يتضمن عبارات تقيس الأبعاد الأربعة

(الأخلاقي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي).

3. الجزء الثالث: مقياس الأداء التشغيلي: يتضمن عبارات تقيس (الجودة، التكلفة،

المرونة، وسرعة التسليم).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) لتحديد درجة الموافقة

على العبارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

رابعاً: صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

• **الصدق الظاهري (Face Validity):** سيتم عرض الاستبيان في صورته الأولى

على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء المهنيين في مجال الإدارة والتشغيل للتأكد من سلامة اللغة وانتماء العبارات للأبعاد.

• **الاتساق الداخلي (Internal Consistency):** سيتم إجراء دراسة استطلاعية

(Pilot Study) على عينة محدودة، وحساب معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال:

1. **الإحصاء الوصفي:** (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية) لوصف خصائص العينة.

2. **تحليل الارتباط (Correlation Analysis):** (معامل بيرسون) لاختبار قوة ونوع

العلاقة بين المتغيرات.

3. **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** لقياس مدى

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر المتغير المستقل (القيادة المستدامة بأبعادها: البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، والأخلاقية) على المتغير التابع (الأداء التشغيلي بأبعاده: الجودة، التكلفة، المرونة، والوقت).
2. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية (العليا، الوسطى، والتنفيذية) ورؤساء الأقسام في الشركات الصناعية محل الدراسة.
3. **الحدود المكانية:** الشركات الصناعية الكبرى والتحويلية الواقعة ضمن النطاق الجغرافي لمدينتي **الجبيل ووينبع الصناعيتين** بالمملكة العربية السعودية.
4. **الحدود الزمانية:** الفترة الزمنية المستغرقة لجمع البيانات الميدانية وتحليلها خلال العام الدراسي ٢٠٢٦

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو بطانة، عبد الله. (2006). مفهوم التربية المستدامة ومستلزماتها. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، لبنان.
2. أبو زنت، ماجدة، وغنيم، عثمان محمد. (2009). التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية. مجلة دراسات إدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 1.
3. أبو علي، نايف بن نائل بن عبد الرحمن. (2010). التنمية المستدامة في العمارة التقليدية في المملكة العربية السعودية: حالة دراسية منطقة الحجاز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
4. إبراهيم، حسام الدين السيد، والشهومي، سعيد راشد. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة الخادمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان في ضوء نموذج لوب. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 4(1)، 136-159.
5. إدارة الدراسات والمعلومات. (2019). التقرير السنوي. أبها: جامعة الملك خالد.
6. إسماعيل، على عبد ربه. (2007). تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

7. إسماعيل، عمار فتحي موسى. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية: دراسة تطبيقية. المؤتمر الدولي الثالث: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الغردقة، مصر.

8. أشتيوي، محمد عمر أحمد. (2017). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم

بمحاافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

9. الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود. (2001). مقدمة في تصميم البحث التربوي

(ط. 3). غزة: دار المقداد للنشر والتوزيع.

10. الأغبري، بدر سعيد علي. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح

التعليم الجامعي في الوطن العربي. المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، 157-194.

11. أقطي، جوهرة بن عبيد. (2014). الأثر المباشر لممارسات القيادة

الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة: دراسة مجموعة فنادق جزائرية. الجزائر.

12. إمام، زكريا بشير. (2003). التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي: إشارة خاصة للسودان. الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية.
13. بدران، عدنان. (2006). دور التعليم وأثره في التنمية المستدامة. مجلة منتدى الفكر العربي، 21(226)، 29.
14. بدوي، عبد الرؤوف، ومجاهد، أشرف عبد المطلب. (2010). ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري. مجلة مستقبل التربية العربية، 17(61)، 9-96.
15. بدوي، منير محمود. (2005). دور الجامعة بين تحديات الواقع وآفاق المستقبل: رؤية نظرية. أسيوط: كلية التجارة، جامعة أسيوط.
16. البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (2015). التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي. الرياض: العبيكان للنشر.
17. البشر، فاطمة عبد الله. (2016). واقع ممارسة الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، 7، 213-267.

18. بطاهر، بختة. (2018). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين التنمية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة دفاتر بوانكس، 9.
19. بن إبراهيم، سارة. (2015). الحوكمة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
20. البهواشي، السيد. (1431). الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
21. جاد الله، محمود. (2010). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
22. جاد الرب، سيد محمد. (2012). القيادة الاستراتيجية (ط. 1). القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
23. جواد، شوقي. (2010). المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية (ط. 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
24. الحسيني، فلاح حسن. (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها مدخلها وعملياتها المعاصرة (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
25. حمد، عبد الله حسون، ودواي، مهدي صالح، وخضير، إسراء عبد الرحمن. (2015). التنمية المستدامة المفهوم والعناصر والأبعاد. مجلة ديالي، 67.

26. خطاب، عائدة سيد، وإسماعيل، صابر محمد. (2005). التخطيط الاستراتيجي (ط. 1). عمان: دار الأمانة للطباعة.
27. الركباني، كاظم نزار. (2014). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
28. الزبيدي، غنى دحام، وحمزة، محمد فليح. (2021). تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 63.
29. الشلمة، ميسون عبد الله أحمد. (2009). دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري [رسالة دكتوراه]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
30. شيلي، إلهام. (2014). دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
31. صالح، إيمان. (2017). دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة. الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
32. عبد، حسن ضرغام. (2016). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(39).

33. ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Allen, G. (2014) .*Leadership practices for innovation in high-technology organizations* [Doctoral dissertation]. University of Technology, Sydney.
2. Arosteguy, S. (2007). Editorial: Teaching about Sustainable Development in Business Education .*The Delta Pi Epsilon Journal*.(2)49 ,
3. Arrowsmith, T. (2007). Distributed Leadership in secondary school in England .*Management in Education*.27–21 ,(2)21 ,
4. Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs .*Journal of Global Responsibility*.173–160 ,(1)5 ,
5. Avery, G. C & ,.Bergsteiner, H. (2011) .*Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches* .New York: Routledge.
6. Bedi, P., Lakra, P & ,.Gupta, E. (2014). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge Or Opportunity For 21st

- Century Organizations .*IOSR Journal of Business and Management*.107–102 ,(4)16 ,
7. Bento, A & ,.Ribeiro, I. (2010). Sustainable leadership of senior students: The case study of Madeira .*Journal of Teacher Education for Sustainability*.74–66 ,(1)12 ,
 8. Birney, A., Clarkson, H., Madden, P., Porritt, J & ,.Tuxworth, B. (2010) .*Stepping up: A framework for public sector leadership on sustainability* .Forum for the Future.
 9. Blackburn, W. (2008) .*The Sustainability Handbook: The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility* .Environmental Law Institute.
 10. Brown, B. C. (2012) .*Conscious Leadership For Sustainability* [Doctoral dissertation]. Fielding Graduate University.
 11. Butt, J. A. (2015) .*Building sustainable leadership for inclusive school communities: A case of Muslim parents* [Master's thesis]. University of Toronto.

12. Casserley, T & ,.Critchley, B. (2010). A New Paradigm of Leadership Development .*Industrial and Commercial Training*.295–287 ,(6)42 ,
13. Clarke, S & ,.Stevens, E. (2009). Sustainable leadership in small rural schools: Selected Australian vignettes .*Journal of Educational Change*.293–277 ,(4)10 ,
14. Collins, J & ,.Porras, J. (1994) .*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* .HarperCollins.
15. Conway, J. M. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership .*Leading and Managing* ,(2)21 , .45–29

Midocean University

College of Management

Department / Major:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title

**The Impact of Sustainable Leadership on Operational
Performance: An Applied Study on Industrial Companies in
Jubail and Yanbu Industrial Cities**

Prepared by:

Mohammed Ali Mohammed Abdullah

Supervised by:

- Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed**
- Dr. Fayez Ali Al-Jarad**

Academic Year:

2026