

دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي دراسة حالة على
الشركات الصناعية الكبرى

إعداد الطالب/

علي محمد قصادي

الرقم الجامعي/

243001096

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥

وَقَدْ عَلِمْنَا مَا تَنقِبُ
وَلَمْ نَكُن لَّكَ مِنَ الْغَاثِ
وَالْفَاسِقِ إِلَّا أَعْيُنَنَا
وَمِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور *****، الذي كان

لدعمه العلمي، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد

كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام ***** على وقتهم

وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	٣
شكر وتقدير.....	٤
قائمة الجداول.....	٧
فهرس الأشكال.....	٨
المستخلص.....	٩
الفصل الأول.....	١٠
المقدمة.....	١١
مشكلة الدراسة.....	١٢
تساؤلات الدراسة.....	١٣
أهمية الدراسة.....	١٤
أهداف الدراسة.....	١٥
فرضيات الدراسة.....	١٦
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	١٦
الفصل الثاني.....	١٩
الدراسات السابقة.....	١٩
المقدمة.....	٢٠
المتغير التابع والمستقل.....	٢٢
الدراسات السابقة.....	٢٤
الإطار النظري للدراسة.....	٢٨
الفصل الثالث.....	٣١
منهجية الدراسة.....	٣١
المقدمة.....	٣٢
المنهجية وطرق البحث.....	٣٣
أدوات الدراسة.....	٣٣
مجتمع البحث.....	٣٥

٣٦	خطوات جمع البيانات.....
٣٨	حدود البحث.....
٤٠	الفصل الرابع.....
٤٠	نتائج الدراسة.....
٤١	المقدمة.....
٤٣	تحليل البيانات.....
٧٥	المناقشة.....
٧٦	الخاتمة.....
٧٨	التوصيات.....
٧٩	المراجع.....
٨٥	الملاحق.....
٨٨	Abstract.....

قائمة الجداول

- جدول ١: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة. ٤٥
- جدول ٢: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة. ٤٦
- جدول ٣: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة. ٤٧
- جدول ٤: الوصف الإحصائي لالتزام الإدارة العليا في الشركة بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها. ٤٩
- جدول ٥: الوصف الإحصائي ليجرس القادة في الشركة على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة. ٥٠
- جدول ٦: الوصف الإحصائي لتشجع القيادة المستدامة على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية. ٥١
- جدول ٧: الوصف الإحصائي ليطم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة. ٥٢
- جدول ٨: الوصف الإحصائي لتوفر القيادة الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة. ٥٣
- جدول ٩: الوصف الإحصائي لتشجع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات. ٥٥
- جدول ١٠: الوصف الإحصائي لتشجع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات. ٥٦
- جدول ١١: الوصف الإحصائي لتوفر القيادة برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة. ٥٧
- جدول ١٢: الوصف الإحصائي ليطم الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة. ٥٨
- جدول ١٣: الوصف الإحصائي ليشعر الموظفون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة. ٦٠
- جدول ١٤: الوصف الإحصائي لساهمت القيادة المستدامة في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر. ٦١
- جدول ١٥: الوصف الإحصائي لتساعد سياسات الاستدامة على تقليل التكاليف التشغيلية. ٦٢
- جدول ١٦: الوصف الإحصائي لساعدت القيادة المستدامة على رفع جودة المنتجات أو الخدمات. ٦٣
- جدول ١٧: الوصف الإحصائي ليطم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. ٦٥
- جدول ١٨: الوصف الإحصائي لتساهم القيادة المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة. ٦٦
- جدول ١٩: ملخص تحليل البيانات. ٦٧
- جدول ٢٠: اختبار كاي اسكوير لدور القيادة المستدامة في تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. ٦٩
- جدول ٢١: اختبار كاي اسكوير لدور القيادة المستدامة في تحسين اتخاذ القرار للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. ٧١
- جدول ٢٢: اختبار كاي اسكوير لدور القيادة المستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. ٧٢
- جدول ٢٣: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة. ٧٤
- جدول ٢٤: ملخص نموذج عامل بايز^{أ، ب}. ٧٤

فهرس الأشكال

رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة	٢٨
رسم توضيحي 1: الوصف الإحصائي للبيانات	٤٤
رسم توضيحي ٢: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة	٤٥
رسم توضيحي ٣: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة	٤٦
رسم توضيحي ٤: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة	٤٨
رسم توضيحي ٥: التمثيل البياني لتلتزم الإدارة العليا في الشركة بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها	٤٩
رسم توضيحي ٦: التمثيل البياني ليحرص القادة في الشركة على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة	٥٠
رسم توضيحي ٧: التمثيل البياني لتشجع القيادة المستدامة على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية	٥١
رسم توضيحي ٨: التمثيل البياني ليتم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة	٥٢
رسم توضيحي ٩: التمثيل البياني لتوفر القيادة الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة	٥٤
رسم توضيحي ١٠: التمثيل البياني لتشجع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات	٥٥
رسم توضيحي ١١: التمثيل البياني لتشجع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات	٥٦
رسم توضيحي ١٢: التمثيل البياني لتوفر القيادة برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة	٥٧
رسم توضيحي ١٣: التمثيل البياني ليتم الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة	٥٩
رسم توضيحي ١٤: التمثيل البياني ليشعر الموظفون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة	٦٠
رسم توضيحي ١٥: التمثيل البياني لساهمت القيادة المستدامة في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر	٦١
رسم توضيحي ١٦: التمثيل البياني لتساعد سياسات الاستدامة على تقليل التكاليف التشغيلية	٦٢
رسم توضيحي ١٧: التمثيل البياني لساعدت القيادة المستدامة على رفع جودة المنتجات أو الخدمات	٦٤
رسم توضيحي ١٨: التمثيل البياني ليتم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية	٦٥
رسم توضيحي ١٩: التمثيل البياني لتساهم القيادة المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة	٦٦
رسم توضيحي ٢٠: مصداقية وموثوقية البيانات	٦٧
رسم توضيحي ٢١: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	٦٨
رسم توضيحي ٢٢: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة المستدامة في تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية	٧٠
رسم توضيحي ٢٣: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة المستدامة في تحسين اتخاذ القرار للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية	٧١
رسم توضيحي ٢٤: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة المستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية	٧٣

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي، من خلال دراسة حالة على الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة بلغت (١٣٠) مشاركاً من مختلف المستويات الإدارية. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة المستدامة وكل من الكفاءة التشغيلية، وتحسين اتخاذ القرار، وتطوير العمليات التشغيلية، مع مساهمتها في ترشيد استخدام الموارد وتقليل الهدر، وخفض التكاليف، ورفع جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة المستدامة كخيار استراتيجي، ودمج مبادئ الاستدامة في الرؤية والرسالة المؤسسية، وتكثيف البرامج التدريبية لرفع وعي الموظفين بممارسات الاستدامة، وتشجيع المشاركة والابتكار لضمان تحسين الأداء التشغيلي واستدامته.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الكفاءة التشغيلية، القطاع الصناعي، تحسين العمليات، الاستدامة،

القدرة التنافسية، الابتكار.

الفصل الأول

المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تغيرًا جذريًا في ملامح الإدارة الحديثة، حيث أصبح من غير الممكن فصل الأداء المؤسسي عن الاعتبارات البيئية والاجتماعية. فالتحولات العالمية المتسارعة، خاصة في مجالات الطاقة، المناخ، التكنولوجيا والحوكمة، فرضت على المؤسسات الصناعية - بوصفها كيانات ذات تأثير مباشر على الاقتصاد والبيئة والمجتمع - أن تعيد تشكيل رؤيتها وأسلوب إدارتها. ومن هنا برز مفهوم القيادة المستدامة كأحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، والذي يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية (Barbhuiya، ٢٠٢٤).

لقد أدت التحديات البيئية مثل التلوث، نضوب الموارد، وارتفاع الانبعاثات الكربونية، إلى تسليط الضوء على ضرورة أن تلعب القيادة دورًا أكثر فاعلية في توجيه المؤسسات نحو ممارسات تشغيلية أقل ضررًا وأكثر كفاءة. وفي ذات السياق، فإن التغيرات في توقعات العملاء والمجتمعات المحلية، إضافة إلى القوانين التنظيمية والضغوط العالمية المتعلقة بالتنمية المستدامة، خلقت حاجة ملحة لإعادة النظر في أساليب القيادة المتبعة داخل المؤسسات الصناعية، وتبني نماذج قيادية تستجيب لهذه التحديات بمرونة ووعي استراتيجي (Khayyat، ٢٠٢٤).

القيادة المستدامة لا تقتصر فقط على دمج مبادئ الاستدامة في الخطط والسياسات، بل هي توجه فكري وسلوكي طويل الأمد، يتمثل في التزام القائد بتحقيق التوازن بين أهداف الربحية والكفاءة، وبين حماية البيئة، وتحقيق العدالة الاجتماعية. وهي بذلك تشكل منظومة متكاملة تؤثر على مختلف جوانب العمل المؤسسي، بدءًا من صياغة الرؤية والاستراتيجية، مرورًا بعملية اتخاذ القرار، وانتهاءً بتنفيذ العمليات التشغيلية اليومية (Prakash، ٢٠٢٢).

وفي القطاع الصناعي تحديدًا، تتجلى أهمية القيادة المستدامة بشكل أكثر وضوحًا نظرًا لخصوصية هذا القطاع من حيث اعتماده الكبير على الموارد الطبيعية، وارتباطه المباشر بالمرجات البيئية كالمخلفات والانبعاثات. كما أن العمليات التشغيلية في هذا القطاع غالبًا ما تكون معقدة ومكلفة، مما يجعل أي تحسين فيها - سواء في كفاءة الإنتاج، استهلاك الطاقة، تقليل الفاقد، أو رفع جودة المنتجات - ذا أثر كبير على الأداء العام للمؤسسة. وهنا تبرز العلاقة العضوية بين القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية، حيث يمكن للقائد المستدام أن يقود المؤسسة نحو تبني ممارسات تشغيلية مرنة ومبتكرة، تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحد من الأثر البيئي السلبي (Hafez، ٢٠٢٣).

إن القيادة المستدامة تلعب أيضًا دورًا محوريًا في تحفيز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة، من خلال إشراك الموظفين في عملية التحول، وتمكينهم من تبني الممارسات الخضراء في العمل اليومي. وهي بذلك تخلق بيئة عمل تركز على

التحسين المستمر، والابتكار في إدارة العمليات، والالتزام بمعايير الجودة البيئية والاجتماعية. كما تساعد هذه القيادة على توجيه الاستثمارات نحو التقنيات النظيفة، وإعادة تصميم سلاسل الإمداد بما يتماشى مع المعايير الدولية للاستدامة، مما يسهم في تعزيز التنافسية وتقليل المخاطر التشغيلية (Singh، ٢٠٢٤).

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه القيادة المستدامة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل الشركات الصناعية الكبرى، من خلال دراسة حالات عملية لشركات نجحت في تحقيق هذا التكامل. وتهدف الدراسة إلى تقديم فهم معمق لكيفية ترجمة مبادئ القيادة المستدامة إلى ممارسات تشغيلية فعلية، تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، تقليل التكاليف، والحد من التأثيرات السلبية على البيئة والمجتمع (Brown، ٢٠٢٤).

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية العربية، حيث لا تزال موضوعات القيادة المستدامة وكفاءة التشغيل تُناقش بشكل محدود في السياق المحلي، مقارنة بالاهتمام الكبير الذي تحظى به في الأدبيات الغربية. لذلك، فإن تسليط الضوء على هذه العلاقة من خلال تحليل واقع الشركات الصناعية الكبرى، سيُسهم في تقديم نماذج تطبيقية يمكن البناء عليها في تطوير السياسات والاستراتيجيات الصناعية في الدول العربية، بما يعزز من قدرتها على التكيف مع التحولات العالمية، ويؤهلها للمنافسة في الأسواق الدولية (Reynolds، ٢٠٢٤).

إن أهمية الدراسة لا تقتصر على الإطار النظري، بل تمتد إلى أبعاد تطبيقية واضحة، إذ من المتوقع أن تساهم نتائجها في تمكين صناع القرار، ومديري العمليات، وقادة المؤسسات الصناعية من فهم أفضل لأثر القيادة المستدامة على كفاءة التشغيل، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من منظور مستدام. وهذا ما يجعل الدراسة ذات صلة مباشرة بالقضايا الاقتصادية والبيئية الراهنة، وبالتحول العالمي نحو الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة (Ferrazzi، ٢٠٢٥).

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويين البيئي والاقتصادي، تواجه الشركات الصناعية الكبرى تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية مع الحفاظ على التوازن البيئي والاجتماعي، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات تطوير أنماط إدارية قادرة على التكيف مع متطلبات الاستدامة الشاملة. ومع

تصاعد الضغوط من الجهات الرقابية، والمجتمع المدني، والعملاء، تظهر الحاجة إلى قيادة مؤسسية واعية تتبنى مفاهيم الاستدامة في جوهر استراتيجياتها وعملياتها اليومية. ومع ذلك، تشير الملاحظات الميدانية والدراسات الحديثة إلى أن العديد من الشركات الصناعية، وخصوصاً في السياق العربي، لا تزال تفتقر إلى تطبيق فعال لمبادئ القيادة المستدامة، مما يضعف من قدرتها على تحسين كفاءتها التشغيلية بشكل يتوافق مع المعايير البيئية والاجتماعية الحديثة. وتكمن مشكلة الدراسة الرئيسية في ضعف الوعي أو التطبيق العملي لمفهوم القيادة المستدامة داخل الشركات الصناعية الكبرى، وتأثير ذلك على كفاءة العمليات التشغيلية من حيث الإنتاجية، استخدام الموارد، التكاليف، وجودة المخرجات. هذا القصور في دمج القيادة المستدامة ضمن العمليات الإدارية والتشغيلية يؤدي إلى مجموعة من الإشكاليات المترتبة، من أبرزها: ارتفاع معدلات الهدر في الطاقة والمواد الخام، تدني القدرة التنافسية، ضعف الالتزام البيئي، وانخفاض مستويات الابتكار التشغيلي. كما أن غياب التوجه القيادي المستدام قد ينعكس سلباً على بيئة العمل الداخلية، ويُضعف من ثقافة المسؤولية الجماعية تجاه القضايا البيئية والاجتماعية (Faruque, 2024). وبناءً على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة من التساؤل المحوري التالي: ما دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الصناعية الكبرى؟

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة:

- ما دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الصناعية الكبرى؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مدى إدراك القادة في الشركات الصناعية الكبرى لمفهوم القيادة المستدامة وأبعاده؟
٢. ما هي الممارسات القيادية المستدامة التي تُطبق فعلياً داخل العمليات التشغيلية؟
٣. كيف تؤثر القيادة المستدامة على كفاءة استخدام الموارد (كالطاقة والمواد الخام) في العمليات الصناعية؟
٤. ما العلاقة بين القيادة المستدامة ومستوى الابتكار والتحسين المستمر في العمليات التشغيلية؟
٥. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق القيادة المستدامة في القطاع الصناعي، وكيف يمكن التغلب عليها لتعزيز

الكفاءة التشغيلية؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تداخلها مع مسارين محوريين في الفكر الإداري المعاصر، وهما: القيادة المستدامة باعتبارها نموذجًا إداريًا حديثًا يتجاوز المفهوم التقليدي للقيادة نحو دمج البعد الأخلاقي والبيئي والاجتماعي في القرارات الإدارية، وكفاءة العمليات التشغيلية كأحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات الصناعية على تحقيق أهدافها الاقتصادية في بيئة تنافسية متغيرة. ومن خلال التركيز على العلاقة بين هذين المسارين، فإن الدراسة تقدم مساهمة علمية ومهنية في آن واحد، وهو ما يمنحها قيمة من حيث الأهمية النظرية والتطبيقية على حد سواء.

- أولاً: الأهمية النظرية

على المستوى النظري، تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم القيادة المستدامة، لا سيما في سياق البيئة الصناعية العربية، حيث لا تزال البحوث في هذا المجال محدودة نسبياً. ورغم تزايد الاهتمام العالمي بهذا المفهوم خلال العقد الأخير، إلا أن معظم الدراسات تركز على القطاعات الخدمية أو المنظمات غير الصناعية، ما يترك فجوة في الفهم النظري لتطبيق القيادة المستدامة في بيئات صناعية معقدة، تتطلب قرارات تشغيلية يومية ذات أثر بيئي واقتصادي مباشر. كما تساهم الدراسة في تطوير الإطار المفاهيمي للعلاقة بين القيادة المستدامة وكفاءة التشغيل، من خلال تحليل مكونات القيادة (مثل الرؤية البيئية، العدالة الاجتماعية، التحفيز الأخلاقي، والتمكين المؤسسي) وربطها بمؤشرات كفاءة العمليات مثل الإنتاجية، جودة المخرجات، تقليل الهدر، وترشيد الموارد.

علاوة على ذلك، تقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن أن يُبنى عليه في أبحاث لاحقة، من خلال دمج مفاهيم متعددة ضمن سياق صناعي تطبيقي، بما في ذلك الاستدامة التشغيلية، القيادة الأخلاقية، وإدارة الجودة البيئية. وهذا من شأنه أن يعزز الفهم الأكاديمي للعوامل المؤثرة على الأداء الصناعي، ويساهم في تطوير مناهج الإدارة والقيادة في كليات الأعمال والإدارة الصناعية (Sajjad, 2023).

- ثانياً: الأهمية التطبيقية

أما من الناحية التطبيقية، فتنبع أهمية الدراسة من قدرتها على تقديم رؤى عملية تساعد قادة المؤسسات الصناعية وصناع القرار في تبني وتفعيل استراتيجيات القيادة المستدامة بما ينعكس إيجاباً على كفاءة عملياتهم التشغيلية. وفي ظل ما تواجهه الصناعات الكبرى من تحديات مثل ارتفاع تكاليف الإنتاج، نقص الموارد، وضغوط الامتثال للمعايير البيئية العالمية، فإن الحاجة إلى قيادة واعية ومبنية على أسس الاستدامة لم تعد خياراً إضافياً، بل ضرورة استراتيجية لبقاء المؤسسة ونموها.

وتوفر هذه الدراسة أدوات تحليلية تساعد في تشخيص الفجوات القيادية داخل المؤسسات الصناعية، وتحديد نقاط الضعف في العمليات التشغيلية التي يمكن معالجتها عبر تحسين نمط القيادة. كما تقدم نتائجها وتوصياتها مرجعاً عملياً للشركات الساعية إلى رفع كفاءتها التشغيلية وتقليل تأثيرها البيئي من خلال ممارسات قيادية فعالة. وبذلك، فإن الدراسة تسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التفكير المستدام، وتساعد في توجيه الاستثمارات نحو مجالات أكثر كفاءة وابتكاراً.

ومن خلال دراسة الحالة التي تتناول شركات صناعية كبرى، فإن الدراسة تقدم نماذج وتجارب عملية يمكن الاستفادة منها وتكرارها في مؤسسات صناعية مماثلة، لا سيما في العالم العربي، حيث تزداد الحاجة إلى تبني ممارسات إنتاج مستدامة تتماشى مع الرؤية العالمية للاقتصاد الأخضر والحوكمة البيئية والاجتماعية (Paul، ٢٠٢٤).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحليل دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الصناعية الكبرى، واستكشاف أثر الممارسات القيادية المستدامة على تحسين الأداء التشغيلي والإنتاجي.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مستوى الوعي والفهم لدى القادة الصناعيين بمفهوم القيادة المستدامة وأبعاده المختلفة (البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية).
٢. رصد وتحليل الممارسات القيادية المستدامة المطبقة داخل الشركات الصناعية الكبرى في إدارة العمليات التشغيلية.
٣. تحديد أثر القيادة المستدامة على كفاءة استهلاك الموارد (مثل الطاقة والمياه والمواد الخام) داخل العمليات التشغيلية.
٤. استكشاف العلاقة بين القيادة المستدامة وتطبيق مفاهيم الابتكار والتحسين المستمر في العمليات الصناعية.
٥. تحديد أبرز التحديات التي تعيق تطبيق القيادة المستدامة في القطاع الصناعي، واقتراح حلول عملية لتجاوزها بما يعزز كفاءة التشغيل.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الصناعية الكبرى.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك القادة الصناعيين لمفهوم القيادة المستدامة وبين مستوى كفاءة التشغيل في المؤسسات.
٢. تؤثر الممارسات القيادية المستدامة بشكل إيجابي على كفاءة استهلاك الموارد (الطاقة، المياه، المواد الخام) داخل العمليات الصناعية.
٣. تسهم القيادة المستدامة في تحسين جودة العمليات وتقليل معدلات الفاقد والهدر داخل الشركات الصناعية الكبرى.
٤. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة المستدامة ومستوى الابتكار والتحسين المستمر في العمليات التشغيلية.
٥. تؤثر التحديات التنظيمية والثقافية سلباً على فعالية تطبيق القيادة المستدامة في تعزيز الكفاءة التشغيلية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- أولاً: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع قيد البحث، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (القيادة المستدامة) من جهة، وتحليل علاقتها وتأثيرها على متغير آخر (كفاءة العمليات التشغيلية) من جهة أخرى. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج العلمية ملاءمة لدراسات العلوم الإدارية، إذ يمكن الباحث من جمع بيانات تفصيلية حول الظواهر الإدارية المعاصرة، وفهم أبعادها وتفاعلاتها، واستخلاص دلالات علمية تستند إلى الواقع العملي والبيانات الفعلية. وقد تم توظيف المنهج الوصفي في هذه الدراسة لرصد واقع الممارسات القيادية المستدامة داخل الشركات الصناعية الكبرى، من خلال تتبع السلوكيات القيادية والسياسات الإدارية التي يتم اتباعها، وكذلك توصيف آليات التشغيل المستخدمة، ومستوى كفاءتها من حيث الاستغلال الأمثل للموارد، تقليل الفاقد، وتحسين

الجودة. أما الجانب التحليلي من المنهج، فقد استُخدم لتحليل العلاقات المتبادلة بين القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية، من خلال معالجة البيانات التي تم جمعها وتفسيرها للوصول إلى نتائج ذات دلالة عملية. وقد ساعد هذا المنهج في ربط المؤشرات القيادية بالسلوك التشغيلي داخل المؤسسات الصناعية، بما يتيح استنتاج طبيعة الأثر الذي تُحدثه القيادة المستدامة على العمليات الداخلية والإنتاجية (Diad، ٢٠٢٤).

- ثانيًا: نوع الدراسة وطبيعتها

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية التي تهدف إلى حل مشكلات واقعية تواجه قطاعًا محددًا، وهو القطاع الصناعي. وقد اختيرت هذه الطبيعة التطبيقية بناءً على الحاجة الماسة إلى توفير معالجات عملية تسهم في تطوير الأداء التشغيلي للمؤسسات الصناعية من خلال تفعيل الدور القيادي المستدام. ولذلك، فإن الدراسة لم تكتفِ بالتحليل النظري لمفاهيم القيادة المستدامة وكفاءة التشغيل، بل سعت إلى ربطها بسياقات حقيقية من خلال دراسة حالة فعلية على شركات صناعية كبرى، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق (Regona، ٢٠٢٣).

- ثالثًا: الأسلوب الكمي في تحليل البيانات

بالنظر إلى أن الدراسة تبحث في علاقة بين متغيرين (مستوى القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية)، فقد تم اعتماد الأسلوب الكمي في تحليل البيانات، وذلك باستخدام أدوات إحصائية مناسبة لقياس هذه العلاقة والتحقق من صحة الفرضيات. ويشمل هذا جمع بيانات ميدانية عبر استبيانات موجهة للعاملين والمديرين في الشركات الصناعية المختارة، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام برامج إحصائية متخصصة (مثل SPSS أو ما يعادله)، لاستخلاص نتائج كمية دقيقة وقابلة للتعميم ضمن حدود الدراسة. ويُعزز هذا التوجه الكمي من موثوقية النتائج، ويساعد على تفسير العلاقات السببية بين المتغيرات، وتحديد مستويات التأثير المتبادل، وهو ما يُعد أمرًا جوهريًا في الدراسات التي تهدف إلى اقتراح توصيات عملية مبنية على أدلة واقعية (Inthavong، ٢٠٢٣).

- رابعًا: دراسة الحالة كمنهج تطبيقي

في الجانب الميداني، تم تبني منهج دراسة الحالة كأداة تطبيقية لتطبيق مفاهيم الدراسة على واقع محدد يمكن من خلاله استنتاج نتائج ذات مغزى. وقد تم اختيار شركات صناعية كبرى تمثل نماذج بارزة في البيئة الصناعية، لما لها من تجربة عملية ثرية يمكن تحليلها واستخلاص العبر منها. ويتميز هذا المنهج بقدرته على توفير فهم عميق لسياقات التنفيذ الواقعية، والتعرف على التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات في تطبيق مبادئ القيادة المستدامة. كما يتيح هذا النهج المقارنة بين ما هو نظري وما هو مطبق فعليًا، مما يساعد في الكشف عن الفجوات بين التوجهات القيادية المعلنة

والممارسات التشغيلية الواقعية، ويسهم في تقديم توصيات دقيقة لتحسين الأداء المؤسسي بناءً على أدلة ملموسة (Yang، ٢٠٢٤).

- خامساً: تكامل المناهج لأجل نتائج أكثر شمولية

ومع أن التركيز الأساسي كان على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، إلا أن الدراسة أخذت بعين الاعتبار أهمية المنهج التكاملي في فهم الظاهرة محل الدراسة من مختلف جوانبها. حيث جرى الجمع بين التحليل الكمي للبيانات الإحصائية، والتحليل النوعي للممارسات القيادية والسياقات التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية. وقد منح هذا التكامل مرونة أكبر في معالجة المعطيات، وتقديم تحليل أعمق لا يقتصر فقط على الأرقام، بل يشمل الفهم البنيوي والثقافي لممارسات القيادة وتأثيرها على التشغيل (Ahmed، ٢٠٢٤).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يُعتبر الفصل الثاني من البحث أحد المحطات العلمية المحورية التي تركز عليها دراسة «دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي». إذ يشكل هذا الفصل الإطار العلمي المنظم الذي يُرسم من خلاله معالم الدراسة بدقة ووضوح، وذلك عبر تناول مجموعة من العناصر الجوهرية التي تساعد في فهم طبيعة المشكلة البحثية بشكل متكامل ومنهجي.

في البداية، سيُعرّف الفصل المتغيرات الأساسية التي تقوم عليها الدراسة، وهي المتغيرات التي يتفاعل بينها الباحث لتحديد مدى تأثير القيادة المستدامة (المتغير المستقل) على كفاءة العمليات التشغيلية (المتغير التابع). ويأتي شرح هذه المتغيرات بشكل دقيق ومدرّس، حيث يُبرز خصائص كل منها، ويُحدد المؤشرات التي تقاس بها، مما يُسهّم في توضيح العلاقة الفرضية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها وتحليلها. ويعد هذا التحديد خطوة مهمة لضمان وضوح المفاهيم وتوحيدها، ما يجعل الدراسة قابلة للتطبيق والقياس بموضوعية عالية.

سيقدم الفصل مراجعة نقدية ومنهجية لأبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، سواء تلك التي تناولت القيادة المستدامة أو التي ركزت على كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات الصناعية أو في مجالات إدارية أخرى. هذا الجزء من الدراسة لا يهدف فقط إلى عرض نتائج الأبحاث السابقة، بل يركز على تقييمها وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، واستخلاص الفجوات البحثية التي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث. إن فهم السياق العلمي الحالي يعزز من قيمة البحث الحالي، ويسمح بتحديد موقعه ضمن المنظومة المعرفية، ما يفتح الباب أمام إضافة قيمة علمية وعملية حقيقية.

كما يشتمل الفصل على عرض شامل للإطار النظري للدراسة، الذي يُعد بمثابة القالب المفاهيمي الذي تستند إليه كافة التحليلات والتفسيرات في البحث. من خلال هذا الإطار، يتم دمج النظريات والمفاهيم الحديثة المتعلقة بالقيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية، ويُبنى عليها النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المختلفة. كما يعمل الإطار النظري على توضيح المفاهيم الأساسية، والفرضيات التي ستخضع للاختبار، وتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها بأسلوب علمي دقيق.

تكتسب أهمية هذا الفصل من كونه يشكل الأساس المتين الذي يقوم عليه البحث، حيث يُمكن الباحث من تبني رؤية واضحة وشاملة حول موضوع الدراسة، كما يُساعد القارئ على استيعاب السياق العلمي والمفاهيمي الذي تحرك

فيه الدراسة. ومن خلال التنظيم العلمي المنهجي لهذه المفاهيم، يتم تسهيل فهم الأبعاد المختلفة للدراسة، وتهيئة الأرضية المناسبة لعرض النتائج وتحليلها لاحقًا.

إن استعراض المتغيرات والدراسات السابقة والإطار النظري يُسهم في رفع مستوى موثوقية البحث، حيث يُظهر مدى عمق التحليل ومدى ارتباط الدراسة بالأسس العلمية الراسخة. كما يُمكن هذا الفصل من بناء نموذج بحثي واضح، يدعم صياغة الفرضيات بشكل متقن، ويساعد في اختيار أدوات البحث المناسبة التي تحقق أعلى دقة في جمع البيانات.

إن الفصل الثاني بمثابة العمود الفقري للدراسة، والذي يربط بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي، ويُعد الأساس الذي يُمكن الباحث من التعمق في موضوع القيادة المستدامة وتأثيرها على العمليات التشغيلية داخل الشركات الصناعية الكبرى. من هنا، فإن إتمام هذا الفصل بدقة واحترافية يشكل خطوة رئيسية نحو نجاح الدراسة، وتحقيق أهدافها العلمية والتطبيقية بكفاءة عالية.

المتغير التابع والمستقل

في إطار دراسة «دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي»، تأتي متغيرات الدراسة كعناصر أساسية تُستخدم لفهم وتحليل العلاقة بين مكونات القيادة وأثرها على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصناعية الكبرى. وتنقسم هذه المتغيرات إلى متغير تابع، وهو القيادة المستدامة، ومتغيرات مستقلة تشمل الكفاءة التشغيلية، اتخاذ القرار، وتحسين العمليات التشغيلية. كل من هذه المتغيرات يحمل دلالات ومفاهيم واضحة تساعد في تكوين صورة شاملة عن الدور الذي تلعبه القيادة المستدامة في تحسين الأداء التشغيلي.

- القيادة المستدامة كمتغير تابع

القيادة المستدامة تعد حجر الزاوية في هذا البحث، وهي المتغير الذي يُعبر عن الأسلوب الإداري الذي يتبناه القادة داخل المؤسسات بهدف تحقيق التنمية المستدامة على المستوى التنظيمي. تتميز القيادة المستدامة بتركيزها على المبادئ البيئية والاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى مراعاة استدامة الموارد والعمليات بما يحقق توازنًا بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. وتبرز أهمية هذا المتغير في قدرته على تحفيز فرق العمل، وتعزيز الالتزام المؤسسي، وتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تواكب التغيرات البيئية والاجتماعية، وهو ما يجعل من القيادة المستدامة نموذجًا فعالًا لتحقيق استدامة الأداء التشغيلي وتحسينه (Dalati، ٢٠١٧).

- الكفاءة التشغيلية كمتغير مستقل

الكفاءة التشغيلية هي واحدة من المتغيرات المستقلة التي تؤثر بشكل مباشر في نتائج القيادة المستدامة. تعبر الكفاءة التشغيلية عن مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق أعلى إنتاجية وأفضل جودة بتكلفة منخفضة وفي الوقت المناسب. ويشمل ذلك إدارة الوقت، تقليل الهدر، تحسين استغلال الموارد البشرية والمادية، وتطبيق نظم فعالة لمراقبة الأداء. إن ارتفاع مستوى الكفاءة التشغيلية يعزز من قدرة المؤسسات الصناعية على المنافسة وتحقيق أرباح مستدامة، ما يجعلها أحد الركائز الأساسية التي تستهدفها القيادة المستدامة في استراتيجياتها (Al-Shaiba، ٢٠١٩).

- اتخاذ القرار كمتغير مستقل

يعد اتخاذ القرار من المتغيرات المستقلة الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء التشغيلي. فهو يعكس عملية اختيار البدائل الأنسب التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات وحل المشكلات التشغيلية بطريقة فعالة وناجحة. يرتبط اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بالقيادة المستدامة، حيث تتطلب القيادة الناجحة القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة ومستندة إلى معلومات دقيقة، مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية. هذه القرارات المستنيرة تسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال توجيه الموارد والجهود نحو تنفيذ الاستراتيجيات المستدامة التي تحقق نمواً متوازناً (Sinnaiah، ٢٠٢٣).

- تحسين العمليات التشغيلية كمتغير مستقل

يُعتبر تحسين العمليات التشغيلية متغيراً مستقلاً آخر يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء العام للمؤسسة. يشير هذا المفهوم إلى الإجراءات المستمرة التي تتخذها المؤسسات لتطوير وتعزيز عملياتها الإنتاجية والخدمية، بهدف زيادة الفعالية والجودة، وتقليل التكلفة، وتحقيق رضا العملاء. يتطلب تحسين العمليات تنفيذ تغييرات منهجية تركز على الابتكار، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحليل سير العمل لتحديد نقاط الضعف والقوة. ويتمشى هذا المتغير بشكل مباشر مع مبادئ القيادة المستدامة، حيث تهدف الأخيرة إلى تعزيز ثقافة التطوير والتحسين المستمر بما يضمن استدامة الأداء التشغيلي وتحقيق التفوق التنافسي (Nehme، ٢٠٢٤).

✓ العلاقة بين متغيرات الدراسة

تشكل هذه المتغيرات شبكة مترابطة تعكس التفاعل الديناميكي بين القيادة المستدامة والعمليات التشغيلية داخل المؤسسات الصناعية. فالممارسة الفعالة للقيادة المستدامة تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر وعياً واستدامة، والتي بدورها تؤثر إيجابياً على تحسين العمليات التشغيلية. إن تحسين هذه العمليات يعزز الكفاءة التشغيلية، وهو ما ينعكس في تحقيق أداء تشغيلي متفوق ومستدام. بهذا المعنى، يمكن القول إن القيادة المستدامة ليست مجرد نمط إداري، بل هي قوة محركة تؤثر بشكل مباشر على كيفية تحسين اتخاذ القرار ورفع مستوى كفاءة العمليات التشغيلية، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسات الصناعية الكبرى بطريقة مستدامة وفعالة.

الدراسات السابقة

التنمية المستدامة مجال دراسي حديث متعدد التخصصات. يُعد مجال القيادة المستدامة نهجًا مبتكرًا للقيادة الفعالة، وقد أُنشئ مؤخرًا لحل المشكلات المتعلقة بالتنمية المستدامة. قبل دمج التنمية المستدامة في استراتيجية الشركة، يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة دمج الاستدامة في العمليات اليومية أولاً. على الرغم من أن القادة يلعبون دورًا حاسمًا في إحداث التغيير، إلا أنه لا يزال هناك نقص في المعرفة حول القيادة وعلاقتها بالممارسات المستدامة؛ لذلك، يلزم إجراء المزيد من البحوث لإثبات ذلك. هناك فجوة في الأدبيات بين الممارسات المستدامة وأداء الاستدامة ومهارات القيادة لموظفي تكنولوجيا المعلومات. استجابةً لذلك، تم إعداد استبيان لجمع البيانات، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة التأثير المُعدل لقدرات القيادة لمديري تكنولوجيا المعلومات على العلاقة بين الممارسات المستدامة وأداء الاستدامة (Beena، ٢٠٢٣).

بحثت دراسة (Shiferaw، ٢٠٢٥) في تأثير القيادة الخضراء على الأداء المستدام لشركات التصنيع الكبيرة باستخدام سلوك ابتكار القائد كدور وسيط. تم جمع بيانات المسح باستخدام استبيانات مقياس ليكرت من خمس نقاط وتقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة من ٢٨٦ شركة تصنيع كبيرة من ١٠٠٠ شركة تصنيع كبيرة في المناطق المختارة. تم سحب ما مجموعه ٥٧٢ عينة (اثنتان من المستجيبين من كل شركة تصنيع) تم اختيارهم من مدينة أديس أبابا ومدينة شيجر وشركات التصنيع الكبيرة في شرق شوا. ومع ذلك، تم إرجاع ٥٠١ فقط (٨٧,٥٨٪) من ٥٧٢ استبيانًا موزعًا واستخدامها لتحليل البيانات. تم نشر نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية الأقل مربعًا (PLS-SEM) للتنبؤ بالنتيجة بمساعدة SmartPLS4.1.0.9. كشفت النتائج أن ممارسات القيادة الخضراء لها تأثير إيجابي وهام على الاقتصاد والمجتمع والبيئة لشركات التصنيع الكبيرة التي تم تحليلها بشكل منفصل. يكشف تحليل الوساطة أن ممارسات القيادة الخضراء تعزز بشكل غير مباشر الأداء المستدام من خلال سلوك ابتكار القائد (LIB) على أداء الشركة المستدام. لا توجد دراسات مماثلة أُجريت باستخدام سلوك الابتكار القيادي كعامل وسيط لتحقيق القيادة الخضراء والأداء المستدام، وذلك باستخدام ثلاث نتائج (البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية) مع تحليل منفصل. علاوة على ذلك، لا توجد دراسات أخرى مماثلة تناولت تحليل سلوك الابتكار القيادي بنتائج الأداء المستدام التي أثبتتها شركات التصنيع الكبرى من منظور القيادة الخضراء. لذلك، ستساعد نتائج الدراسة صانعي السياسات على الاستفادة من نتائجها

كمراجع لأطر التصميم التي تعزز ممارسات القيادة الخضراء لتحقيق الأداء المستدام لشركات التصنيع الكبرى في بناء اقتصاد رقمي أخضر من أجل مستقبل مستدام لإثيوبيا.

الثورة الصناعية الرابعة، المعروفة باسم "الصناعة ٤.٠"، مدعومة بالتقنيات المتقدمة، من إنترنت الأشياء إلى التوأّم الرقمي والذكاء الاصطناعي، تهدف جميعها إلى تقليل النفقات والقضاء عليها وتعزيز الاستدامة التنظيمية للحفاظ على استدامة كوكب الأرض. وهكذا، دخلت الصناعة عصرًا من التغيير يتطلب استراتيجية استدامة. تشجع "الصناعة ٤.٠" الصناعة على التكيف مع الاستدامة البيئية، والحفاظ على الاقتصاد، والموارد الاجتماعية. يُعد القادة عاملاً مؤثراً في تحديد جهود بقاء المنظمة في بيئة تنافسية متزايدة. ولدت القيادة المستدامة كنموذج قيادي للتنمية المستدامة من خلال ممارسة مهارات الإدارة الإبداعية التي تُنتج أفكاراً إبداعية ومبتكرة لدعم تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة في العصر الصناعي ٤.٠، للاستجابة لتحديات وفرص الاستدامة. يساعد دور القيادة المستدامة في ممارسة الكفاءات الإدارية الأساسية في ابتكار نماذج الأعمال، وخفض انبعاثات الكربون، وزيادة الربحية، والنمو الاقتصادي، واستدامة الطاقة والموارد، وتطوير المسؤولية البيئية، وتنمية الموارد البشرية، وزيادة كفاءة الإنتاج والإنتاجية من خلال خلق فرص العمل، وخفض التكاليف، ومرونة الإنتاج والتصنيع في الاستجابة لفرص وتحديات الاستدامة (Purwanto، ٢٠٢٤).

هدفت دراسة (Rahardjo، ٢٠٢٥) إلى دراسة تأثير القيادة المستدامة والثقافة التنظيمية والتسويق الرقمي على الأداء المستدام في شركات قطاع السياحة في إندونيسيا. بالإضافة إلى ذلك، يبحث البحث في الآثار غير المباشرة من خلال تبادل المعرفة. وعلى وجه التحديد، تستكشف الدراسة الدور المعتدل لتبادل المعرفة في العلاقة بين القيادة المستدامة والثقافة التنظيمية والأداء المستدام. تكمن الفجوة البحثية في هذه الدراسة في نهجها، الذي يجمع بين العديد من المتغيرات التي لم يتم استكشافها على نطاق واسع في سياق الاستدامة في قطاع مرافق السياحة. يتكون مجتمع هذا البحث من جميع شركات مرافق السياحة العاملة في مناطق السياحة الطبيعية في إندونيسيا والتي تم ترخيصها رسميًا من قبل وزارة البيئة والغابات. تتكون العينة من ١٠٣ شركة مرافق سياحية. كان المستجيبون المختارون من قادة الشركات أو المديرين الذين يُعتقد أنهم يمتلكون معرفة متعمقة بعمليات الشركة واستراتيجيات الأعمال. كانت طريقة التحليل المستخدمة هي نمذجة المعادلات الهيكلية - المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، باستخدام برنامج SmartPLS 4.1.1.2 لاختبار الفرضيات. تشير النتائج إلى أن القيادة المستدامة والثقافة التنظيمية والتسويق الرقمي تؤثر بشكل كبير على الأداء المستدام. ومع ذلك، لا تؤثر القيادة المستدامة والثقافة التنظيمية بشكل كبير على التسويق

الرقمي. علاوة على ذلك، تؤكد الدراسة أن تبادل المعرفة يُعدّ متغيراً مُعَدِّلاً يُعزز العلاقة بين القيادة المستدامة والثقافة التنظيمية والأداء المستدام. من المتوقع أن تُقدم نتائج هذه الدراسة رؤى قيّمة لشركات قطاع السياحة لتعزيز الأداء المستدام من خلال تطبيق القيادة المستدامة والثقافة التنظيمية الداعمة والاستخدام الفعال للتسويق الرقمي.

بحثت دراسة (Gloria، ٢٠٢٥) في دور القيادة التحويلية في تعزيز المرونة التنظيمية والمرونة والاستدامة في تصنيع B2B، مع التركيز على شركات التعبئة والتغليف في كازاجا، الفلبين. واستناداً إلى نموذج التغيير الخاص بـ Lewin، تدرس الدراسة كيف يعزز التحول الذي تقوده القيادة القدرة على التكيف والاستدامة طويلة الأجل في ظل الضغط التنافسي. تم تطبيق تصميم كمي باستخدام بيانات من ٣٦٧ مديراً من المستوى المتوسط والعالي تم اختيارهم من خلال أخذ العينات الهادفة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عبر SmartPLS لاختبار نماذج القياس والهيكلية. بما في ذلك الفرضيات وتأثيرات الوساطة التسلسلية. تُظهر نتائج النموذج الهيكلي أن ثلاثاً من أصل أربع فرضيات مباشرة لها دلالة إحصائية: تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على المرونة التنظيمية، وتؤثر المرونة التنظيمية بشكل كبير على المرونة التنظيمية، وتؤثر القيادة التحويلية بشكل مباشر على الاستدامة التنظيمية. ومع ذلك، فإن التأثير المباشر للمرونة التنظيمية على الاستدامة ليس ذا دلالة. وعلى الرغم من ذلك، يكشف تحليل الوساطة التسلسلية عن تأثير غير مباشر كبير للقيادة التحويلية على الاستدامة من خلال المرونة والمرونة، مما يشير إلى أن مسار الوساطة يتمتع بدعم إحصائي عام. بتطبيق نموذج لوين للتغيير، توضح الدراسة كيف تُطلق القيادة التحويلية التغيير ("التحرر من الجمود")، وتُمكن المرونة والمرونة ("التحرك")، وتُرسّخ ممارسات الاستدامة ("إعادة التجميد"). يُقدّم هذا التكامل رؤية مُعمّقة لكيفية تسهيل القيادة للتكيف التنظيمي في البيئات الديناميكية. إلى جانب تدريب القادة، ينبغي على المؤسسات، لا سيما في القطاعات كثيفة الموارد، الاستثمار في القدرات الرقمية، والهيكل اللامركزية، ورفاهية الموظفين. يُمكن لصانعي السياسات دعم الاستدامة من خلال الحوافز، بينما يُمكن للجمعيات الصناعية تعزيز التعلم بين القطاعات. تستند النتائج إلى منطقة واحدة وقطاع واحد، مما يُقلّل من إمكانية التعميم. يُمكن للبحوث المستقبلية استكشاف قطاعات أخرى أو اعتماد مناهج طويلة لتتبع التغيير مع مرور الوقت.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة جميعها على أهمية القيادة المستدامة ودورها الحيوي في تعزيز الأداء المؤسسي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. حيث تؤكد هذه الدراسات أن القيادة المستدامة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي نهج عملي يساهم في تعزيز الابتكار، تحسين اتخاذ القرار، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات. كما أشارت الدراسات إلى العلاقة الإيجابية بين ممارسات القيادة المستدامة وأداء المؤسسات في مجالات متنوعة مثل التصنيع والسياحة وتكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسات أن القيادة المستدامة تلعب دوراً وسيطاً أو مباشراً في تحقيق الأداء المستدام من خلال تطوير مهارات القادة وتحفيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم وجود تشابه في محور البحث الرئيسي، فإن الدراسات اختلفت في عدة جوانب رئيسية. أولاً، تباينت القطاعات المستهدفة بين صناعات ثقيلة، وشركات تكنولوجيا المعلومات، وقطاع السياحة، مما أثر على طبيعة العلاقة بين القيادة المستدامة والكفاءة التشغيلية. ثانياً، استخدمت الدراسات منهجيات مختلفة، حيث تنوعت بين الدراسات الكمية التي تعتمد على نمذجة المعادلات الهيكلية، والدراسات الاستقصائية، والتصاميم البحثية المختلطة، مما أدى إلى اختلاف دقة وعمق النتائج. ثالثاً، اختلفت المتغيرات الوسيطة التي تم التركيز عليها، فبعض الدراسات ركزت على تبادل المعرفة، بينما اهتمت أخرى بسلوك الابتكار القيادي، وهو ما يُبرز تعددية السبل التي يمكن من خلالها قياس أثر القيادة المستدامة. أخيراً، تنوعت المواقع الجغرافية للدراسات، مما يعني اختلاف البيئات الاقتصادية والثقافية التي قد تؤثر على تطبيقات القيادة المستدامة ونتائجها.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من التقدم العلمي في مجال القيادة المستدامة وأثرها على الأداء، تظهر عدة فجوات واضحة في الأدبيات الحالية، والتي يسعى البحث الحالي لمعالجتها. أولاً، هناك نقص واضح في الدراسات التي تربط القيادة المستدامة بشكل مباشر بتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي، وبخاصة في الشركات الصناعية الكبرى التي تواجه

تحديات تشغيلية معقدة. ثانياً، قلّما تناولت الأبحاث المتغيرات المستقلة ذات الصلة مثل اتخاذ القرار وتحسين العمليات التشغيلية ضمن سياق القيادة المستدامة، رغم أهميتها الكبرى في تحسين الأداء التشغيلي. ثالثاً، يفتقر الأدب البحثي إلى دراسات توضح الكيفية العملية لتطبيق ممارسات القيادة المستدامة وتأثيرها على العمليات التشغيلية بشكل مفصل، مما يفتح المجال لدراسات ميدانية تحليلية عميقة. رابعاً، هناك قلة في الدراسات التي توظف منهجيات بحثية تجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتعطي صورة شاملة وأكثر دقة حول الموضوع. وأخيراً، غابت الدراسات التي تركز على الخصوصيات الإقليمية والثقافية للقطاع الصناعي في بعض البلدان، مما يجعل البحث الحالي ذا أهمية في سد هذه الفجوة عبر دراسة حالة محددة.

الإطار النظري للدراسة

يُعتبر الإطار النظري حجر الزاوية في أي بحث علمي، فهو يوفر الأساس المفاهيمي الذي يبني عليه البحث، ويُمكن الباحث من فهم الظواهر والعلاقات بين المتغيرات المختلفة بعمق. في هذه الدراسة، يُركز الإطار النظري على مفهومي القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية، إضافة إلى المتغيرات المرتبطة بهما مثل اتخاذ القرار وتحسين العمليات التشغيلية، من خلال استعراض النظريات والمبادئ التي تفسر هذه المفاهيم وعلاقاتها داخل القطاع الصناعي.



رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة

- مفهوم القيادة المستدامة وأهميتها

القيادة المستدامة هي نموذج قيادي حديث يركز على مبدأ التنمية المستدامة، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إدارة المؤسسات. تقوم القيادة المستدامة على تبني رؤى طويلة المدى، وتعزيز القيم الأخلاقية، وتحفيز المشاركة الفعالة من جميع المستويات التنظيمية. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القادة الذين يتبنون هذا النهج يساهمون في خلق بيئة عمل صحية ومستقرة، تعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المتغيرة وتحقيق أهدافها بكفاءة. وتُظهر النظريات القيادية المختلفة، مثل نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة الأخلاقية، كيف يمكن للقادة أن يلهموا ويحفزوا العاملين نحو تبني ممارسات مستدامة، وأن يعملوا على دمج الاستدامة في استراتيجيات العمل اليومية. فالقادة المستدامون ليسوا فقط مدراء لأداء الأعمال، بل هم بناة ثقافة مؤسسية تحترم الموارد وتحفز الابتكار المسؤول (Ahsan، ٢٠٢٤).

- مفهوم كفاءة العمليات التشغيلية وأبعادها

تشير كفاءة العمليات التشغيلية إلى قدرة المؤسسات على تحقيق أقصى إنتاج بأقل تكلفة وجهد ممكن، مع المحافظة على جودة المنتجات والخدمات. وهي تشمل تحسين استغلال الموارد، تنظيم سير العمل، تقليل الهدر، والالتزام بالمواعيد الزمنية. في القطاع الصناعي، تعد الكفاءة التشغيلية من أهم عوامل النجاح والاستمرارية، خاصة في ظل المنافسة العالمية والتغيرات السريعة في الأسواق. يعتمد مفهوم الكفاءة التشغيلية على مجموعة من النظريات الإدارية مثل نظرية الإدارة العلمية، التي تؤكد على أهمية التخطيط الدقيق والتنظيم وتحسين العمليات، بالإضافة إلى نظريات الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر ومشاركة جميع الموظفين في تعزيز جودة العمليات. كما أن كفاءة العمليات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني التقنيات الحديثة وأدوات الإدارة المتقدمة التي تساعد في مراقبة الأداء وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مدروسة (SAVIOM، ٢٠٢٤).

- العلاقة بين القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية

يدرس الإطار النظري أيضاً العلاقة التكاملية بين القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية. فمن خلال تبني ممارسات القيادة المستدامة، يستطيع القادة تحفيز الفرق العاملة على الالتزام بمعايير الجودة وتحسين الأداء، إضافة إلى توجيه الجهود نحو الابتكار والتطوير المستمر للعمليات. تؤكد النظريات الحديثة أن القيادة الفعالة تلعب دوراً جوهرياً في بناء بيئة مؤسسية داعمة تساعد على تنفيذ استراتيجيات التشغيل بكفاءة وفعالية. تتطلب القيادة المستدامة اتخاذ قرارات واعية ومبنية على تحليل شامل للمخاطر والفرص، وهو ما ينعكس إيجاباً على العمليات التشغيلية، حيث

تُسهم هذه القرارات في تحسين تخصيص الموارد، تقليل الفاقد، وضمان استمرارية العمليات في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية. تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تتبنى أساليب القيادة المستدامة تحقق معدلات أفضل في كفاءة التشغيل مقارنة بنظيراتها، مما يؤكد على العلاقة الوطيدة بين هذين المتغيرين (Boeske، ٢٠٢٣).

- أهمية اتخاذ القرار وتحسين العمليات ضمن الإطار النظري

يلعب اتخاذ القرار دورًا محوريًا في تطبيق القيادة المستدامة، حيث يمثل الأداة التي بواسطتها يوجه القادة الخطط والسياسات التي تؤثر مباشرة على العمليات التشغيلية. وتتناول النظريات الإدارية الحديثة نماذج متعددة لاتخاذ القرار، تتراوح بين النماذج العقلانية التي تعتمد على جمع وتحليل المعلومات بشكل شامل، إلى النماذج الحدسية التي تعتمد على الخبرة والمعرفة العملية. أما تحسين العمليات التشغيلية فيندرج تحت ممارسات التطوير المستمر، حيث يُنظر إليه كعملية ديناميكية تدمج التقنيات الحديثة، وأساليب التحليل العلمي لتحديد مكامن القصور وتقديم الحلول المناسبة. يرتبط تحسين العمليات بشكل وثيق بمفهوم الجودة الشاملة والابتكار الإداري، ويعتمد على مشاركة كافة المستويات التنظيمية في المبادرات التحسينية، وهو ما يعزز من فاعلية القيادة المستدامة في دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التشغيلية بشكل أفضل (Haessler، ٢٠٢٠).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يُعد الفصل الثالث من هذه الدراسة مرحلة حاسمة في عملية البحث العلمي، إذ يمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري المفاهيمي الذي تم عرضه في الفصل السابق وبين الجانب التطبيقي الميداني الذي يهدف إلى جمع وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق. يحتوي هذا الفصل على شرح مفصل للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنظيم وتنفيذ الدراسة، بما يضمن دقة وموضوعية البحث ومصداقيته العلمية.

سيتناول هذا الفصل شرحاً واضحاً ومفصلاً للكيفية التي تم بها تصميم الدراسة وإعدادها، بدءاً من التخطيط المنهجي لكيفية التعامل مع المشكلة البحثية، مروراً بتحديد مجموعة المستهدفين والمشاركين في الدراسة، وانتهاءً باختيار أدوات جمع البيانات المناسبة التي تساعد في تحقيق أهداف البحث بشكل فعال. كما سيتضمن هذا الفصل أيضاً توضيحاً مفصلاً للطرق التي استخدمت في جمع البيانات، والآليات التي اعتمدت لضمان صحتها وسلامتها، إلى جانب كيفية التعامل مع التحديات التي قد تواجه عملية البحث أثناء التنفيذ.

يعتبر هذا الفصل حجر الزاوية الذي يضمن استقامة البحث من الناحية العلمية، إذ أن المنهجية السليمة والخطوات الدقيقة في جمع البيانات وتحليلها ترفع من مستوى موثوقية النتائج، وتزيد من إمكانية تعميمها واستخدامها في السياقات المماثلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الفصل يعالج موضوعات حيوية تتعلق بالقيود التي قد تواجه الدراسة، سواء كانت متعلقة بزمان البحث أو بموارد الدراسة أو بخصائص العينة المختارة، ما يساعد في وضع حدود واضحة للدراسة تعبر عن مدى صلاحيتها وإمكانية تطبيق نتائجها.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يقدم خارطة طريق واضحة للباحثين الآخرين الذين قد يرغبون في تكرار الدراسة أو تطبيقها في سياقات مختلفة، كما يوفر شفافية علمية تُمكن القراء من تقييم مدى دقة الإجراءات والنتائج المستخلصة. فضلاً عن ذلك، فإن التنظيم المنهجي المفصل يعزز من الثقة في الدراسة ككل، ويُسهّل تفسير النتائج ويُعين على وضع توصيات عملية قائمة على أسس علمية متينة.

إن الفصل الثالث يمثل الإطار العملي الذي يقوم عليه البحث، حيث يتضح فيه كيفية انتقال الدراسة من مرحلة المفاهيم والنظريات إلى مرحلة التطبيق والقياس، وهو ما يجعل منه ركيزة لا غنى عنها لتحقيق أهداف البحث بشكل شامل وموثوق.

المنهجية وطرق البحث

في هذه الدراسة، تم تبني المنهجية الكمية كنهج رئيسي لجمع وتحليل البيانات، نظرًا لفعاليتها في قياس العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق ومنهجي. تعزز المنهجية الكمية من قدرة الباحث على اختبار الفرضيات بدقة من خلال استخدام أدوات بحث محكمة ومقاييس معيارية تسمح بالتعميم والاستدلال الإحصائي. تعتمد هذه المنهجية على جمع بيانات رقمية منظمة يمكن تحليلها إحصائيًا، مما يوفر رؤية موضوعية حول دور القيادة المستدامة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية. وقد تم اختيار هذا المنهج بالذات لأنه يناسب طبيعة الدراسة التي تهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيرات محددة (القيادة المستدامة، الكفاءة التشغيلية، اتخاذ القرار، وتحسين العمليات) وتقديم نتائج قابلة للقياس والمقارنة.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما له من قدرة عالية على توفير بيانات كمية منظمة تتيح التحليل الدقيق والعلمي للعلاقات بين المتغيرات المختلفة. تم تصميم الاستبيان بعناية بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات السابقة والدراسات المشابهة، وذلك لضمان احتوائه على عناصر ومقاييس تعكس بوضوح أبعاد القيادة المستدامة، وكفاءة العمليات التشغيلية، وعناصر اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحسين العمليات التشغيلية. يُعد الاستبيان من الأدوات الأكثر ملائمة في هذا النوع من الدراسات التي تسعى لفهم مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من خلال بيانات قابلة للقياس الكمي. وبما أن الدراسة تعتمد المنهج الكمي، فإن تصميم الاستبيان يركز على صياغة أسئلة مغلقة تتيح تقييم ردود المشاركين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يمنحهم إمكانية التعبير عن درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المقدمة، مما يسهل فيما بعد إجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

حُدِدت مكونات الاستبيان بحيث تغطي كافة الجوانب التي تهم البحث بشكل دقيق، بدايةً من جمع البيانات الديموغرافية التي تساعد في تحديد الخصائص الأساسية للمشاركين مثل العمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الخبرة العملية، والموقع الوظيفي، حيث تعتبر هذه المعلومات ضرورية لفهم خلفية المبحوثين ومدى تأثيرها المحتمل على آراءهم وسلوكياتهم تجاه متغيرات الدراسة. بعد ذلك، يتضمن الاستبيان مجموعة من العبارات التي تستهدف قياس جوانب القيادة المستدامة، حيث تم اختيارها لتعكس مفاهيم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، ودعم الابتكار المستدام،

وتعزيز ثقافة الاستدامة داخل بيئة العمل. كما تحتوي الأسئلة على مقاييس لقياس كفاءة العمليات التشغيلية، والتي تشمل مؤشرات الأداء مثل جودة الإنتاج، تقليل الهدر، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على التكيف مع التغيرات التشغيلية، وهو ما يعكس مدى فاعلية وكفاءة الأداء في هذه الشركات. بالإضافة إلى ذلك، تم تضمين عناصر خاصة باتخاذ القرار وتحسين العمليات التشغيلية، حيث تسلط الضوء على كيفية اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستدامة وتحسين سير العمل والعمليات بشكل مستمر، وهو ما يعد جانباً حيوياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز الأداء العام.

قبل البدء في جمع البيانات، خضع الاستبيان لاختبارات أولية لضمان موثوقيته وصلاحيته، حيث تم تطبيق اختبار تجريبي على عينة صغيرة من المشاركين بهدف التأكد من وضوح وصحة الأسئلة ومدى تناسبها مع السياق الصناعي، بالإضافة إلى قياس الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يضمن أن الأسئلة تقيس المفهوم الواحد بشكل موحد ومتسق. كما تمت مراجعة الاستبيان من قبل خبراء متخصصين في مجال القيادة المستدامة والإدارة الصناعية، مما أسهم في تعزيز جودة وصحة الأداة البحثية وتوافقها مع أهداف الدراسة.

أما فيما يتعلق بتحليل البيانات التي ستجمع من خلال الاستبيان، فستتم معالجة هذه البيانات باستخدام برامج تحليل إحصائي متقدمة مثل SPSS و SmartPLS، حيث تتيح هذه البرامج إجراء تحليلات وصفية واستدلالية متعددة مثل حساب التكرارات والنسب المئوية، واختبار الفرضيات باستخدام تقنيات الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية. يتيح ذلك فحص العلاقات السببية والارتباطات بين القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى تقييم الدور الوسيط لمتغيرات مثل اتخاذ القرار وتحسين العمليات التشغيلية، مما يعزز من عمق النتائج ويجعلها قابلة للتطبيق العملي.

تشكل أدوات الدراسة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها هذه الدراسة لتحقيق أهدافها في قياس وتحليل الأثر الحقيقي للقيادة المستدامة على كفاءة العمليات التشغيلية داخل الشركات الصناعية الكبرى. ومن خلال تطبيق أدوات دقيقة وموثوقة، تضمن الدراسة جمع بيانات موثوقة تمكن الباحث من تقديم توصيات عملية علمية، تسهم في تطوير نماذج قيادة مستدامة تعزز من الأداء التشغيلي وتدعم استدامة الشركات في بيئة تنافسية متغيرة.

مجتمع البحث

يشكل تحديد مجتمع البحث خطوة جوهرية وأساسية في أي دراسة بحثية، إذ يمثل المجتمع كامل الفئة أو المجموعة التي يُراد دراسة ظاهرة معينة فيها أو التعمق في فهمها. وفي هذه الدراسة، يركز مجتمع البحث على الشركات الصناعية الكبرى العاملة في القطاع الصناعي، والتي تلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد الوطني وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي والتشغيلي داخل الدولة. تتسم هذه الشركات بحجمها الكبير وتعقيد عملياتها التشغيلية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة المستدامة على كفاءة العمليات التشغيلية. تشمل هذه الشركات قطاعات صناعية متعددة مثل الصناعات الثقيلة، تصنيع المعدات، الصناعات الكيماوية، والمعادن، مما يتيح فهمًا شاملاً لتأثيرات القيادة المستدامة في سياقات صناعية متنوعة.

وبما أن الدراسة تهدف إلى تقييم دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، فإن مجتمع البحث يشمل كافة المستويات الإدارية والتنفيذية ذات الصلة، بدءًا من القادة والمديرين التنفيذيين، مرورًا بمديري العمليات والمشرفين المباشرين على خطوط الإنتاج، وصولًا إلى الموظفين المشاركين في عمليات التصنيع والإنتاج. ويعكس هذا التوزيع الإداري والوظيفي الحاجة إلى الحصول على رؤية شاملة ومتعددة الأبعاد تساعد في فهم كيف تؤثر القيادة المستدامة على عمليات التشغيل من خلال مختلف المستويات الإدارية. كما أن التركيز على القادة والمديرين يتيح فحصًا دقيقًا للمهارات القيادية والأساليب التي يُستخدمونها في توجيه فرق العمل وتحقيق أهداف الاستدامة، فضلًا عن دراسة أثر هذه الأساليب على تحسين الأداء التشغيلي.

يُعتبر حجم المجتمع البحثي واسعًا نظرًا لتعدد الشركات الكبرى العاملة في القطاع الصناعي، وهو ما يستدعي استخدام أساليب عينة مناسبة لاختيار عينة ممثلة قادرة على توفير بيانات موثوقة وقابلة للتعميم. لذلك، يتم اختيار العينة بشكل ممنهج بحيث تشمل شركات صناعية ذات سمعة قوية وأداء معروف في السوق، مع الأخذ في الاعتبار التنوع في طبيعة المنتجات الصناعية وحجم الشركة ومدى تبنيها لممارسات الاستدامة. ويتم أيضًا اختيار أفراد العينة داخل هذه الشركات بناءً على خبرتهم ومناصبهم الوظيفية، حيث يفضل أن يكون المشاركون من القادة والمديرين الذين يمتلكون معرفة واضحة بالسياسات والعمليات التشغيلية المستدامة.

تُعد أهمية تحديد مجتمع البحث بدقة أمرًا حيويًا لأنه يؤثر بشكل مباشر على جودة البيانات المجمعة ومدى صلاحية الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن تقديمها في الدراسة. فكلما كان المجتمع واضحًا ومحددًا بدقة، تمكن

الباحث من تصميم أدوات جمع البيانات بشكل يلبي خصائص هذا المجتمع، مما يضمن الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي وتساعد في تقديم صورة دقيقة عن دور القيادة المستدامة في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة مجتمع البحث بهذا العمق يُسهم في تحديد السياسات والتوصيات التي تلائم احتياجات هذه الشركات بشكل خاص، مما يعزز من فرص تطبيق النتائج بنجاح في البيئات الصناعية.

يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة حجر الأساس الذي يُبنى عليه المنهج البحثي بأكمله، حيث يعكس طبيعة وتركيبه القطاع الصناعي الكبير، ويُتيح الفرصة لدراسة متعمقة للقيادة المستدامة وتأثيرها المباشر وغير المباشر على العمليات التشغيلية. كما يسهم في توسيع الفهم النظري والتطبيقي حول كيفية استثمار مهارات القيادة المستدامة لتعزيز الأداء والفعالية التشغيلية، ما يضيف قيمة علمية وعملية لهذه الدراسة ضمن بيئة صناعية حيوية ومتطورة.

خطوات جمع البيانات

تُعتبر عملية جمع البيانات من أهم المراحل في أي دراسة بحثية، حيث تعتمد عليها جميع النتائج والاستنتاجات التي تخرج بها الدراسة. ولضمان دقة وموثوقية البيانات المجمعة في هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، تم اتباع خطوات منهجية ومنظمة لجمع البيانات بصورة علمية تضمن شمولية التغطية وموضوعية النتائج.

تبدأ خطوات جمع البيانات بتحديد مصادر البيانات التي سيتم الاعتماد عليها، حيث يتم التركيز بشكل رئيسي على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال استبيانات موجهة لمجتمع الدراسة، وهو ما يسمح بجمع معلومات دقيقة ومباشرة تعبر عن واقع القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الصناعية الكبرى. قبل توزيع الاستبيانات، تم إعداد نسخة مبدئية وتجربتها على عينة صغيرة من الأشخاص داخل الشركات المستهدفة بهدف اختبار وضوح الأسئلة وملاءمتها للسياق الصناعي، وكذلك التأكد من أن صياغة الأسئلة تتيح للمشاركين التعبير بدقة عن آرائهم ومواقفهم. تُعرف هذه الخطوة بالاختبار التجريبي أو "البيلوت"، وهي ضرورية لضمان جودة الأداة البحثية وتقليل احتمالية وجود أخطاء أو غموض قد يؤثر على جودة البيانات.

بعد التحقق من صلاحية الاستبيان وتعديله بناءً على نتائج الاختبار التجريبي، يتم التنسيق مع إدارة الشركات الصناعية الكبرى لتحديد مواعيد مناسبة لتوزيع الاستبيانات على المشاركين الذين تم اختيارهم بعناية وفقاً لمعايير معينة، تشمل المناصب الوظيفية ذات الصلة بالقيادة والعمليات التشغيلية. وتم توزيع الاستبيانات بشكل مباشر أو عبر البريد الإلكتروني حسب الظروف والبيئة التنظيمية لكل شركة، مع توجيه إرشادات واضحة للمشاركين حول كيفية تعبئة الاستبيان بدقة وصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات التي سيتم جمعها. كما حرص الباحث على متابعة عملية جمع الاستبيانات لضمان تحقيق نسبة استجابة عالية وتمثيلية مناسبة للعينة.

في بعض الحالات، تم إجراء مقابلات قصيرة مع بعض المديرين والقادة داخل الشركات بهدف توضيح بعض النقاط أو استكمال معلومات تتعلق بالاستبيان، وذلك لزيادة عمق الفهم وتحسين جودة البيانات. كما تم تسجيل هذه المقابلات ومعالجتها لاحقاً بشكل يسمح باستغلالها في دعم وتحليل النتائج بشكل أكثر شمولية. بالإضافة إلى ذلك، تم جمع بعض البيانات الثانوية من تقارير الشركات والمصادر الرسمية ذات الصلة لتعزيز الإطار المعلوماتي للدراسة، مع التركيز على البيانات المتعلقة بالأداء التشغيلي والابتكار والالتزام بالاستدامة.

عقب استكمال جمع البيانات، خضعت البيانات الأولية لعملية تنظيم وفرز دقيقة بهدف التخلص من الاستبيانات غير المكتملة أو التي بها أخطاء واضحة قد تؤثر على التحليل، وهو ما يضمن سلامة وموثوقية البيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي. تم إدخال البيانات في برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS و SmartPLS، حيث بدأت مرحلة التنظيف التي تضمنت مراجعة القيم المفقودة واختبار الاتساق الداخلي لمكونات الاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الثبات مثل ألفا كرونباخ.

تشكل هذه الخطوات المتكاملة لجمع البيانات حجر الأساس الذي يقوم عليه تحليل الدراسة، إذ تمكن الباحث من الحصول على مجموعة بيانات شاملة تمثل الواقع الفعلي للقيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي. كما تضمن هذه المنهجية الدقة والموضوعية في جمع البيانات، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة، ويوفر قاعدة صلبة لصانعي القرار في القطاع الصناعي لتطوير استراتيجيات فعالة قائمة على القيادة المستدامة لتعزيز الأداء التشغيلي.

حدود البحث

- حدود الدراسة البشرية

تُحدد حدود الدراسة البشرية بالتركيز على الفئة المستهدفة التي تمثل المجتمع البحثي الأساسي، وهي العاملون في الشركات الصناعية الكبرى، وخاصة أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية وإدارية ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات التشغيل واتخاذ القرارات المرتبطة بالاستدامة. تشمل هذه الفئة مديري الشركات، ومديري العمليات، ورؤساء الأقسام، بالإضافة إلى عدد من الموظفين المختارين ممن لهم دور في تنفيذ الخطط التشغيلية والاستراتيجيات المتعلقة بالاستدامة. ويأتي هذا التحديد لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع الفعلي للقيادة المستدامة وأثرها على كفاءة العمليات التشغيلية. كما أن حصر الدراسة بهذه الفئة يتيح فهمًا معمقًا للآليات التي يستخدمها القادة في توجيه وتحفيز فرق العمل، بالإضافة إلى مدى التزامهم بمبادئ الاستدامة في بيئة عمل صناعية معقدة. ويراعي هذا التحديد تجنب التشتت في جمع البيانات من أفراد قد لا تكون لديهم المعرفة الكافية أو الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

- حدود الدراسة الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في الفترة التي أجريت خلالها عمليات جمع البيانات وتحليلها، والتي تمتد من شهر مارس حتى نهاية يوليو من عام 2025. وقد تم اختيار هذا الإطار الزمني بعناية ليعكس الوضع الراهن للشركات الصناعية الكبرى في ما يتعلق بتبني مفاهيم القيادة المستدامة ومدى تأثيرها على كفاءة العمليات التشغيلية، في ضوء المتغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصناعي محليًا وعالميًا، سواء على مستوى التطورات التقنية أو الضغوط البيئية والتشريعية المتزايدة. كما أن عام ٢٠٢٥ يمثل مرحلة مهمة في مسار تحول العديد من الشركات نحو استراتيجيات الاستدامة في إطار خطط التنمية المستدامة الوطنية، وتوجهات الصناعة نحو التكيف مع مفاهيم "الصناعة ٤.٠" والتحول الرقمي الأخضر. لذلك، يوفر هذا الإطار الزمني فرصة مناسبة لرصد وتحليل السلوك القيادي في ظل هذه التحديات والتغيرات، وقياس مدى نضج ممارسات القيادة المستدامة، وانعكاسها على الأداء التشغيلي في واقع حديث ومليء بالتحويلات. ويضمن هذا التحديد الزمني كذلك حداثة البيانات وارتباطها الوثيق بواقع بيئات العمل الصناعية المعاصرة، ما يعزز من موثوقية نتائج الدراسة وقابليتها للتطبيق العملي ضمن السياق الزمني الحالي.

- حدود الدراسة المكانية

تتمركز حدود الدراسة المكانية في الشركات الصناعية الكبرى المنتشرة داخل منطقة جغرافية محددة داخل الدولة، والتي تُعد من أهم المناطق الصناعية والتجارية. يتم اختيار هذه المناطق بناءً على تواجد عدد كبير من الشركات الصناعية

التي تمثل مختلف القطاعات الصناعية المهمة مثل الصناعات الثقيلة، الكيماويات، والتصنيع الهندسي، وذلك لضمان شمولية التمثيل القطاعي في الدراسة. كما أن التحديد المكاني يساعد في السيطرة على المتغيرات البيئية والتنظيمية التي قد تؤثر على ممارسات القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية. يُراعى في هذا التحديد الجوانب اللوجستية والعملية، حيث يسهل التواصل مع الشركات وجمع البيانات اللازمة ضمن هذا النطاق، مما يعزز من جودة الدراسة وسرعة تنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الحدود المكانية في تكوين صورة واضحة ومتكاملة عن واقع القيادة المستدامة في القطاع الصناعي في هذه المنطقة الحيوية، مع إمكانية تعميم النتائج بشكل نسبي على مناطق أخرى مشابهة في المستقبل.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يمثل الفصل الرابع نقطة التحول الرئيسية في مسار البحث العلمي، حيث ينتقل الباحث من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة تحليلها بشكل دقيق ومنهجي، مما يُمكن من فهم الظاهرة التي يدرسها بعمق أكبر. هذا الفصل يشكل الرابط الحيوي بين الجانب النظري الذي تم تقديمه في الفصول السابقة، والنتائج العملية التي تُعتبر ثمرة الجهود البحثية المبذولة. من خلاله، يتم الكشف عن مدى صحة الفرضيات التي تم صياغتها سابقًا، ومدى تحقق أهداف الدراسة من خلال البيانات والمعطيات التي تم الحصول عليها.

في هذا الفصل، سيُعرض تحليل البيانات بصورة مفصلة، بحيث يتم تفكيك المعلومات التي جُمعت وفحصها باستخدام أدوات وأساليب إحصائية مناسبة تساعد على تفسير النتائج بدقة. هذا التحليل لا يقتصر على عرض الأرقام والبيانات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى فهم السياقات والعلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر على كفاءة العمليات التشغيلية من خلال القيادة المستدامة. إن التحليل الجيد للبيانات يُمكن الباحث من بناء صورة واضحة عن واقع الممارسات القيادية وتأثيرها على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية الكبرى.

بعد الانتهاء من تحليل البيانات، يأتي عرض النتائج التي تُعتبر خلاصة البحث وأهم نتائجه العلمية. هذه النتائج تُبرز ما تم التوصل إليه من دلائل واقعية حول العلاقة بين القيادة المستدامة وكفاءة العمليات، كما تكشف عن النقاط التي تدعم الفرضيات، وتلك التي قد تشير إلى وجود فروق أو استثناءات. عرض النتائج بشكل منهجي يتيح للقارئ إدراك مدى تأثير القيادة المستدامة في تحسين الأداء التشغيلي، وكذلك تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة أو التطوير.

المرحلة التالية تتضمن مناقشة مستفيضة للنتائج، حيث يقوم الباحث بتفسيرها في ضوء المفاهيم النظرية والإطار المرجعي الذي تم وضعه في الفصول السابقة. هذه المناقشة تُعد مرحلة نقدية وتحليلية تعكس قدرة الباحث على الربط بين النظرية والتطبيق، وتفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور نتائج معينة، سواء كانت متوافقة أو متعارضة مع الدراسات السابقة. كما يُسلط الضوء على العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على النتائج، ويوضح محدوديات الدراسة التي ربما أثرت على دقة بعض النتائج، ما يُساهم في تعزيز الموضوعية والشفافية العلمية.

بعد ذلك، يُقدم الباحث خلاصة واضحة وموجزة لأهم الاستنتاجات التي خرج بها من الدراسة، مع إبراز الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الإداري والتشغيلي في القطاع الصناعي. تُلخص هذه الخاتمة الموقف البحثي

بشكل متكامل، وتوضح مدى إسهام الدراسة في فهم أفضل للقيادة المستدامة وتأثيرها على العمليات التشغيلية، بالإضافة إلى إبراز قيمة البحث العلمية والعملية.

يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات التي تهدف إلى دعم القائمين على الشركات الصناعية الكبرى في تبني ممارسات قيادية مستدامة تسهم في رفع كفاءة التشغيل وتحقيق التنمية المستدامة. هذه التوصيات تأتي بناءً على النتائج والمناقشات، وتهدف إلى تقديم حلول واقعية وقابلة للتطبيق تساعد في تحسين الأداء التشغيلي، وتجاوز العقبات التي قد تواجه تطبيق مبادئ القيادة المستدامة.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه المرحلة التي تجمع كل أجزاء البحث معاً في وحدة متكاملة، حيث يترجم المعلومات إلى معرفة عملية مفيدة. كما يعزز من مصداقية البحث العلمي عبر تقديم تفسير دقيق للبيانات ونتائجها، ويوفر إطاراً عملياً يساعد صناع القرار في القطاع الصناعي على تبني ممارسات قيادية تدعم الأداء المستدام والكفاءة.

تحليل البيانات

الوصف الإحصائي للبيانات:

الوصف الإحصائي للبيانات هو أحد فروع الإحصاء الذي يهدف إلى تنظيم وتلخيص البيانات بطريقة تسهل فهمها وتحليلها. يتم ذلك من خلال استخدام أدوات مثل الجداول التكرارية، والرسوم البيانية (كالأعمدة والقطاعات الدائرية)، والمقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي، والوسيط، والمنوال، والانحراف المعياري. هذه الأدوات تساعد على عرض البيانات بشكل منظم وواضح دون التطرق إلى تعميمات أو استنتاجات تتجاوز البيانات المتوفرة.

تكمن أهمية الوصف الإحصائي في قدرته على تبسيط كميات كبيرة من المعلومات وجعلها مفهومة وسهلة التفسير، مما يساعد الباحثين وصناع القرار في اكتشاف الأنماط والاتجاهات داخل البيانات. كما يُعد خطوة أولى ضرورية قبل إجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة، لأنه يمكن من تقييم خصائص البيانات الأساسية واكتشاف القيم الشاذة أو الأخطاء المحتملة (Morcillo, 2023).

Statistics							
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	N	
						Valid	
0.422	-1.242	0.212	0.320	1.411	0.124	130	العمر
0.422	-1.597	0.212	-0.654	0.478	0.042	130	الجنس
0.422	-1.114	0.212	0.493	1.453	0.127	130	الدرجة العلمية
0.422	-1.237	0.212	0.422	1.466	0.129	130	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها.
0.422	-1.202	0.212	0.344	1.433	0.126	130	يحرص القادة في الشركة على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة.
0.422	-1.488	0.212	0.234	1.547	0.136	130	تشجع القيادة المستدامة على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية.
0.422	-1.472	0.212	0.222	1.551	0.136	130	يتم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة.
0.422	-1.010	0.212	0.449	1.341	0.118	130	توفر القيادة الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة.

0.422	-1.412	0.212	0.123	1.493	0.131	130	تشجع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
0.422	-1.381	0.212	0.262	1.506	0.132	130	يتم تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار لتحسين العمليات التشغيلية.
0.422	-1.135	0.212	0.508	1.453	0.127	130	توفر القيادة برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة.
0.422	-1.108	0.212	0.488	1.436	0.126	130	يتم الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة.
0.422	-1.604	0.212	0.182	1.635	0.143	130	يشعر الموظفون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة.
0.422	-1.296	0.212	0.284	1.451	0.127	130	ساهمت القيادة المستدامة في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر.
0.422	-1.426	0.212	0.224	1.518	0.133	130	تساعد سياسات الاستدامة على تقليل التكاليف التشغيلية.
0.422	-1.333	0.212	0.102	1.449	0.127	130	ساعدت القيادة المستدامة على رفع جودة المنتجات أو الخدمات.
0.422	-1.446	0.212	0.222	1.509	0.132	130	يتم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
0.422	-1.082	0.212	0.521	1.448	0.127	130	تساهم القيادة المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

رسم توضيحي 2: الوصف الإحصائي للبيانات.

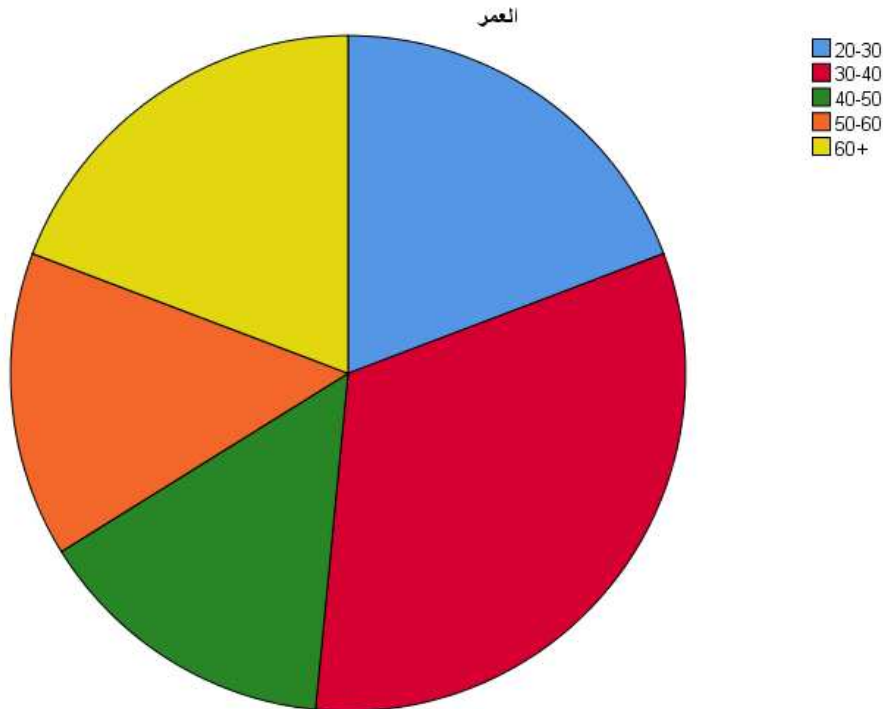
- عمر المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الفئة الأكثر مشاركة في التجربة انحصرت أعمارهم ما بين ٣٠-٤٠ عامًا، بنسبة بلغت ٣٢,٣٪، مما يدل على أن هذه الفئة العمرية تمثل الشريحة الأكثر تفاعلاً وانخراطاً في بيئة العمل الصناعي، وخاصة في ما يتعلق بتطبيق مبادئ القيادة المستدامة. ويُعزى ذلك غالباً إلى تمتع هذه الفئة بمزيج من الخبرة العملية المكتسبة خلال سنوات العمل، إلى جانب امتلاكهم مرونة ذهنية واستعداداً أكبر لتبني ممارسات حديثة تواكب تطورات الإدارة الصناعية المستدامة. كما أن هذه الفئة تمثل غالباً القادة أو المشرفين المتوسطين الذين يُتوقع منهم تنفيذ السياسات المستدامة على أرض الواقع، وبالتالي يكون لديهم دافع أكبر للمشاركة في مثل هذه الدراسات لما لها من علاقة مباشرة بطبيعة

أدوارهم ومسؤولياتهم. إضافة إلى ذلك، فإن هذه النسبة قد تعكس وعيًا متزايدًا لدى هذه الفئة بأهمية القيادة المستدامة في تحسين الكفاءة التشغيلية، مما يعزز من فرص تحقيق التكامل بين الأداء الاقتصادي والبيئي في الشركات الصناعية الكبرى.

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	25	19.2	19.2	19.2
	30-40	42	32.3	32.3	51.5
	40-50	19	14.6	14.6	66.2
	50-60	19	14.6	14.6	80.8
	60+	25	19.2	19.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 1: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.



رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة

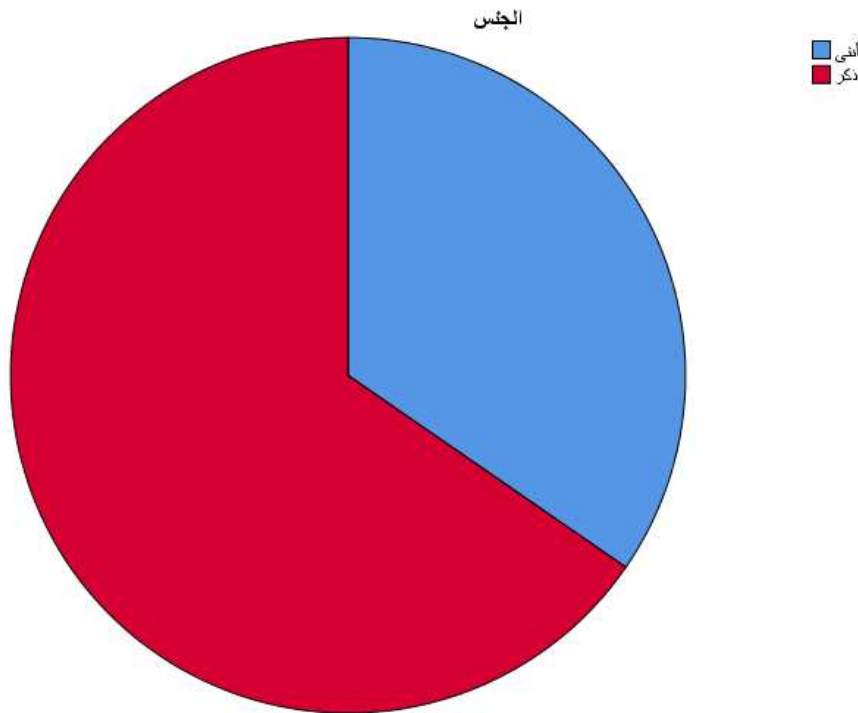
- جنس المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الذكور كانوا الفئة الأكثر مشاركة في التجربة، بنسبة بلغت ٦٥,٤٪، مما يدل على أن القطاع الصناعي لا يزال يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة الذكورية، خاصة في المستويات الإدارية والوظائف المرتبطة بالعمليات التشغيلية. وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة الأعمال الصناعية التي تتطلب في كثير من الأحيان مهارات تقنية أو

جسدية، أو إلى التوزيع التقليدي للأدوار في هذا القطاع، حيث ما زالت مشاركة النساء في بعض البيئات الصناعية محدودة. كما قد يشير هذا التوجه إلى أن الذكور يشغلون نسبة أكبر من المناصب المرتبطة بالقيادة أو الإشراف المباشر على العمليات التشغيلية، مما يجعل مشاركتهم في مثل هذه الدراسات أكثر شيوعاً. هذا بدوره قد يعكس تحديات تتعلق بالتوازن بين الجنسين في القيادة الصناعية المستدامة، ويوضح الحاجة إلى تعزيز مشاركة المرأة في مواقع اتخاذ القرار وتوسيع نطاق تمثيلها في برامج التنمية المستدامة، بما يضمن شمولية أكبر وفاعلية أعلى في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية على المدى البعيد.

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	45	34.6	34.6	34.6
	ذكر	85	65.4	65.4	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة.



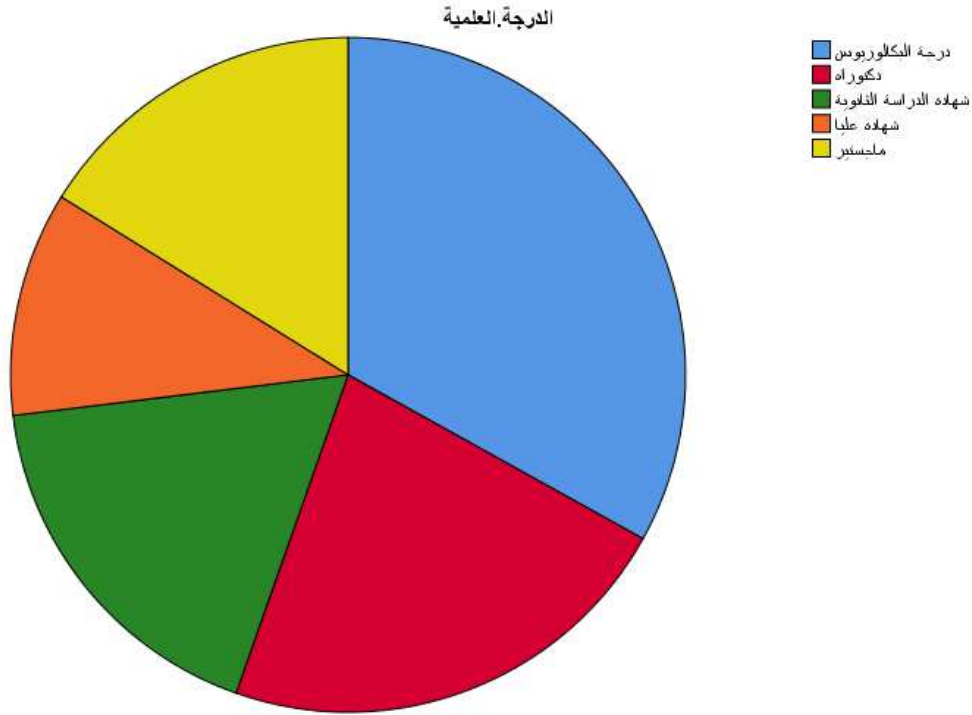
رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة

- الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الفئة الأكثر مشاركة في التجربة هم الحاصلون على درجة البكالوريوس، وذلك بنسبة بلغت ٤٣٪، مما يدل على أن هذه الدرجة العلمية تُعد الأكثر شيوعاً وانتشاراً بين العاملين في القطاع الصناعي، وخصوصاً في المناصب ذات العلاقة المباشرة بالعمليات التشغيلية والقيادة التنفيذية المتوسطة. ويُشير ذلك إلى أن حاملي درجة البكالوريوس غالباً ما يمتلكون التأهيل الأكاديمي والتقني الذي يتيح لهم فهماً كافياً لمفاهيم القيادة المستدامة وتطبيقاتها ضمن بيئة العمل الصناعي. كما أن هذه النسبة تعكس تركيبة القوى العاملة في الشركات الصناعية الكبرى، حيث يُشكل خريجو البكالوريوس العمود الفقري للعديد من الإدارات التشغيلية والفنية، ويُعتمد عليهم في تنفيذ السياسات وتطبيق المبادرات التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والاستدامة. من جهة أخرى، فإن هذا التركيز على حملة البكالوريوس قد يُظهر أهمية الاستثمار في تطوير مهارات هذه الفئة وتأهيلها بشكل أكبر في مجال القيادة المستدامة، لضمان مواءمة توجهات القطاع الصناعي مع متطلبات التنمية المستدامة والتنافسية العالمية.

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	43	33.1	33.1	33.1
	دكتوراه	29	22.3	22.3	55.4
	شهادة الدراسة الثانوية	23	17.7	17.7	73.1
	شهادة عليا	14	10.8	10.8	83.8
	ماجستير	21	16.2	16.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة.



رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة

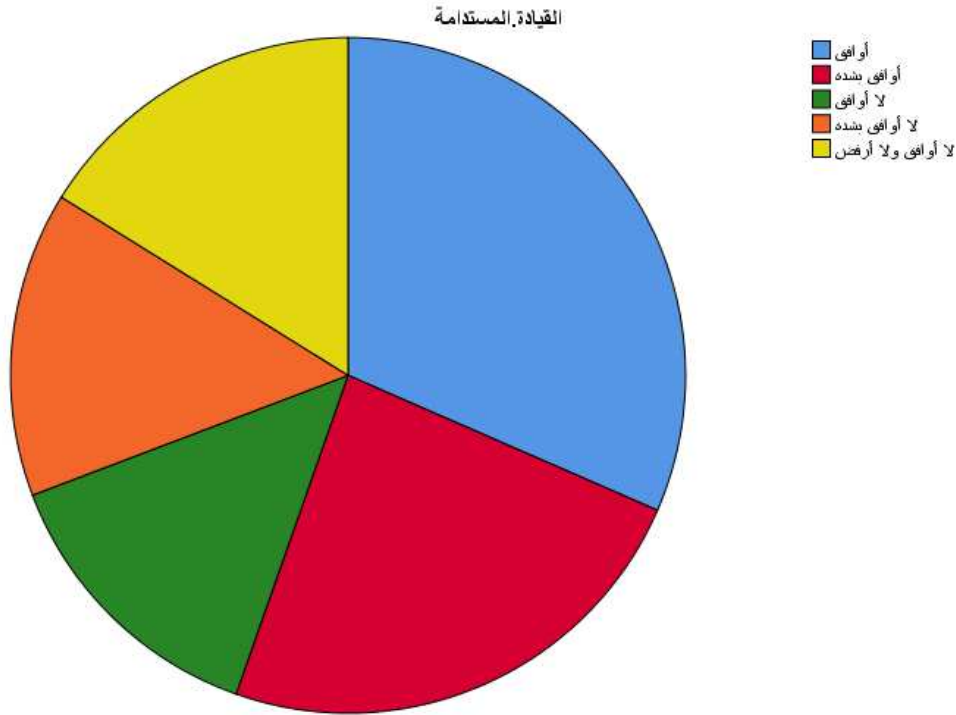
- تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن الإدارة العليا في الشركة تلتزم بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها، وذلك بنسبة بلغت ٣١,٥٪، وهي النسبة الأعلى بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على وجود وعي مؤسسي واضح بأهمية دمج الاستدامة في السياسات الإدارية والقرارات الاستراتيجية. ويعكس هذا الالتزام من قبل الإدارة العليا توجهًا نحو تعزيز ممارسات القيادة المستدامة كجزء أساسي من ثقافة الشركة، وهو ما يُعد عاملاً محوريًا في دعم كفاءة العمليات التشغيلية على المدى الطويل. كما يشير ذلك إلى أن الإدارة تدرك أهمية التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وتسعى إلى ترسيخ ممارسات مسؤولة تعزز من تنافسية الشركة واستمراريتها في ظل التحديات الصناعية المتزايدة. ويُفهم من هذه النسبة أيضًا أن العاملين يشعرون بوضوح بدور القيادة العليا في توجيه وتحفيز تبني ممارسات الاستدامة، مما يُساهم في بناء بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة وتحقيق نتائج تشغيلية أكثر كفاءة واستدامة.

تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	41	31.5	31.5	31.5
	أوافق بشدة	31	23.8	23.8	55.4
	لا أوافق	18	13.8	13.8	69.2

	لا أوافق بشدة	19	14.6	14.6	83.8
	لا أوافق ولا أرفض	21	16.2	16.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الإحصائي لتلتزم الإدارة العليا في الشركة بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها.



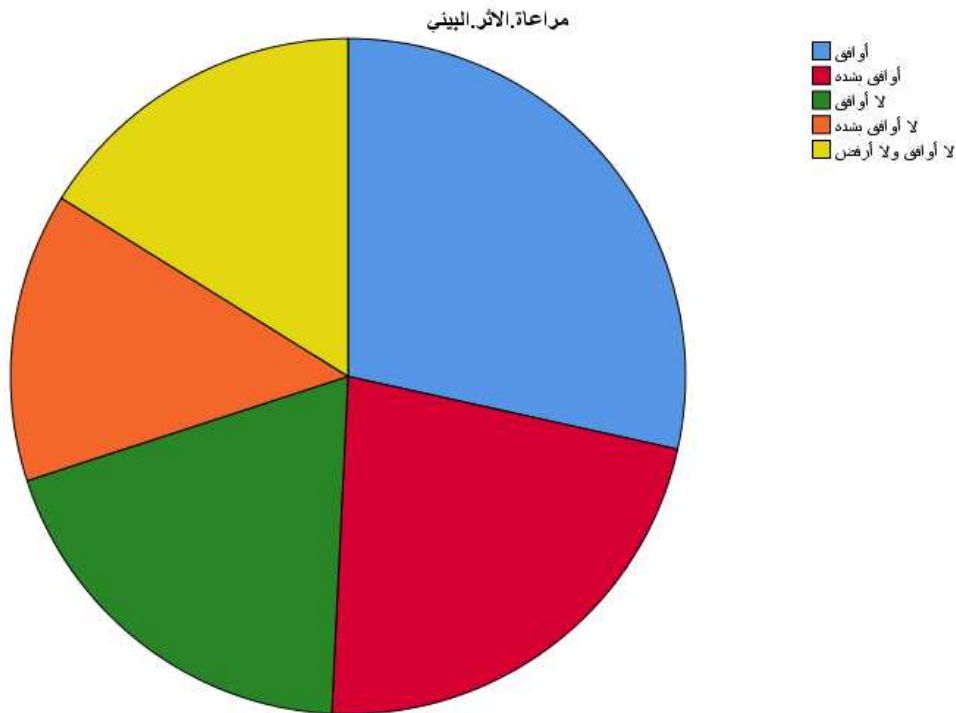
رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لتلتزم الإدارة العليا في الشركة بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها

- يحرص القادة في الشركة على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن قادة الشركة يحرصون على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة، بنسبة بلغت ٢٨,٥٪، وهي النسبة الأعلى بين جميع استجابات المشاركين، مما يدل على أن هناك التزامًا واضحًا من قبل القيادة بتطبيق مبادئ الاستدامة بشكل عملي وفعال ضمن العمليات التشغيلية اليومية. ويعكس ذلك إدراكًا متزايدًا لدى القادة بأهمية دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في صنع القرار، وهو ما يُعد من السمات الجوهرية للقيادة المستدامة. كما يشير إلى أن الشركة لا تركز فقط على الربحية والكفاءة الإنتاجية، بل تولي اهتمامًا متوازنًا بتأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة المحيطة. هذا الحرص من قبل القادة يعزز ثقة الموظفين ويحفزهم على الالتزام بسلوكيات مستدامة، ويسهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة على المستويين المحلي والدولي، مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة العمليات التشغيلية واستدامتها على المدى البعيد.

يحرص القادة في الشركة على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	37	28.5	28.5	28.5
	أوافق بشدة	29	22.3	22.3	50.8
	لا أوافق	25	19.2	19.2	70.0
	لا أوافق بشدة	18	13.8	13.8	83.8
	لا أوافق ولا أرفض	21	16.2	16.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الإحصائي ليحرص القادة في الشركة على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة.



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني ليحرص القادة في الشركة على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة

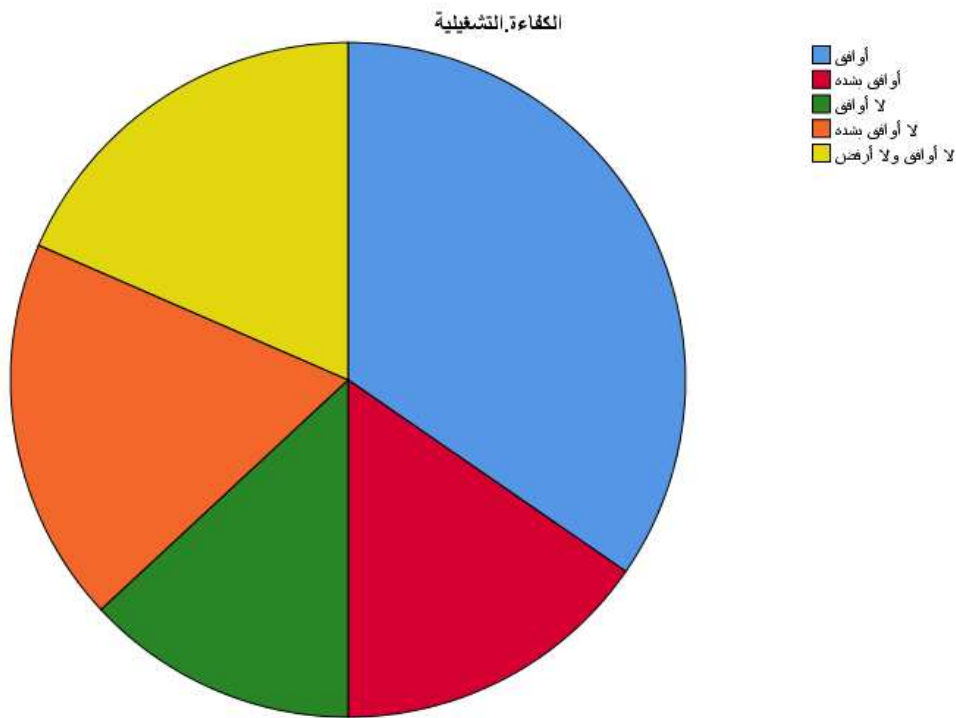
- تشجيع القيادة المستدامة على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة المستدامة تشجع على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية، بنسبة بلغت 34.6%، وهي النسبة الأعلى بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على وجود ارتباط قوي وملحوس بين ممارسات القيادة المستدامة وبيئة العمل الابتكارية داخل الشركات الصناعية الكبرى. ويُظهر ذلك أن القيادة لا تكتفي بتطبيق الإجراءات الروتينية لتحقيق الكفاءة، بل تسعى بوعي إلى خلق ثقافة تدعم التفكير الإبداعي وتبني الحلول الجديدة والمستدامة لتحسين الأداء التشغيلي. هذا التوجه يعكس فهماً عميقاً لدى القادة لأهمية الابتكار كأداة رئيسية في مواجهة التحديات الصناعية المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد. كما يُشير إلى أن القيادة

المستدامة أصبحت تلعب دوراً محورياً في تمكين الموظفين وتوفير الموارد اللازمة لتجربة الأفكار الجديدة، مما يساهم في تحسين الجودة، وتقليل الهدر، وزيادة الإنتاجية بطرق تتماشى مع الأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

تشجيع القيادة المستدامة على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	34.6	34.6	34.6
	أوافق بشدة	20	15.4	15.4	50.0
	لا أوافق	17	13.1	13.1	63.1
	لا أوافق بشدة	24	18.5	18.5	81.5
	لا أوافق ولا أرفض	24	18.5	18.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الإحصائي لتشجيع القيادة المستدامة على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية.



رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لتشجيع القيادة المستدامة على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية

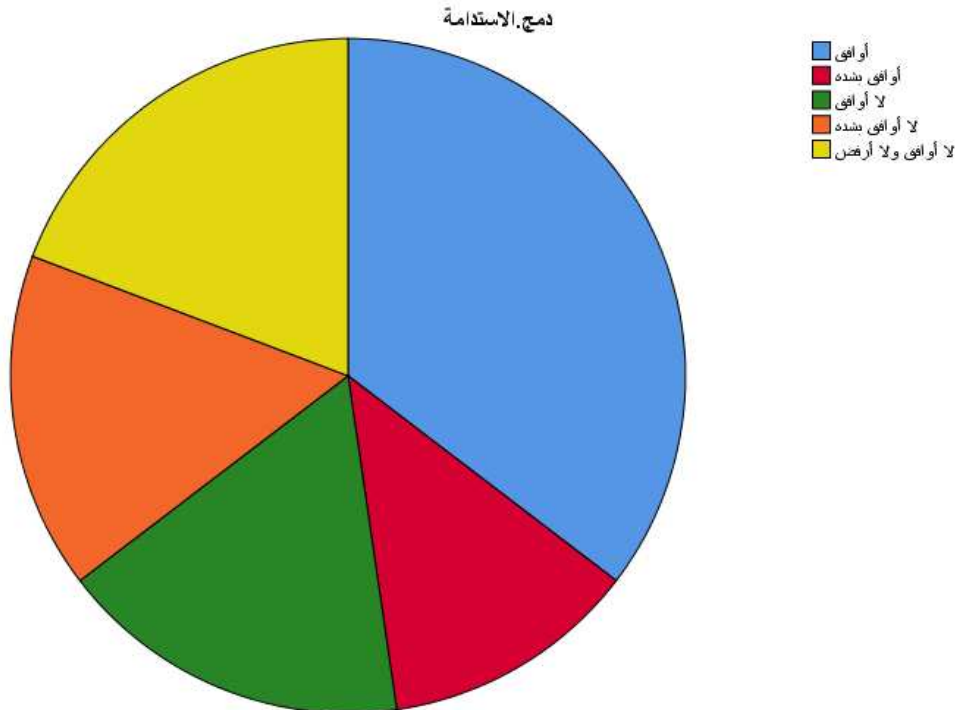
- يتم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة، وذلك بنسبة بلغت ٣٥,٤٪، وهي النسبة الأعلى بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن الاستدامة لم تعد مجرد توجه مؤقت أو جانب تكميلي في سياسات الشركات الصناعية الكبرى، بل أصبحت جزءاً جوهرياً من توجهه الاستراتيجي العام للمؤسسة. ويعكس هذا الدمج وعياً عميقاً من القيادة بأهمية مواءمة الأهداف البيئية والاجتماعية

والاقتصادية في صميم هوية الشركة ورسالتها، بما يسهم في تعزيز استمراريته وتنافسيته على المدى الطويل. كما يشير إلى وجود التزام مؤسسي من أعلى المستويات القيادية نحو تحقيق التنمية المستدامة، وهو ما يُحفز جميع وحدات الشركة وموظفيها على العمل ضمن إطار موحد يعكس قيم الاستدامة ويترجمها إلى سياسات وممارسات تشغيلية ملموسة. إن تضمين الاستدامة في الرؤية والرسالة لا يوجه فقط الأداء الداخلي، بل يعزز أيضًا من صورة الشركة أمام أصحاب المصلحة، ويمهد الطريق لتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال توجيه الابتكار والاستثمار والموارد نحو تحقيق أهداف مستدامة وواضحة.

يتم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	46	35.4	35.4	35.4
	أوافق بشدة	16	12.3	12.3	47.7
	لا أوافق	22	16.9	16.9	64.6
	لا أوافق بشدة	21	16.2	16.2	80.8
	لا أوافق ولا أرفض	25	19.2	19.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الإحصائي ليتم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة.



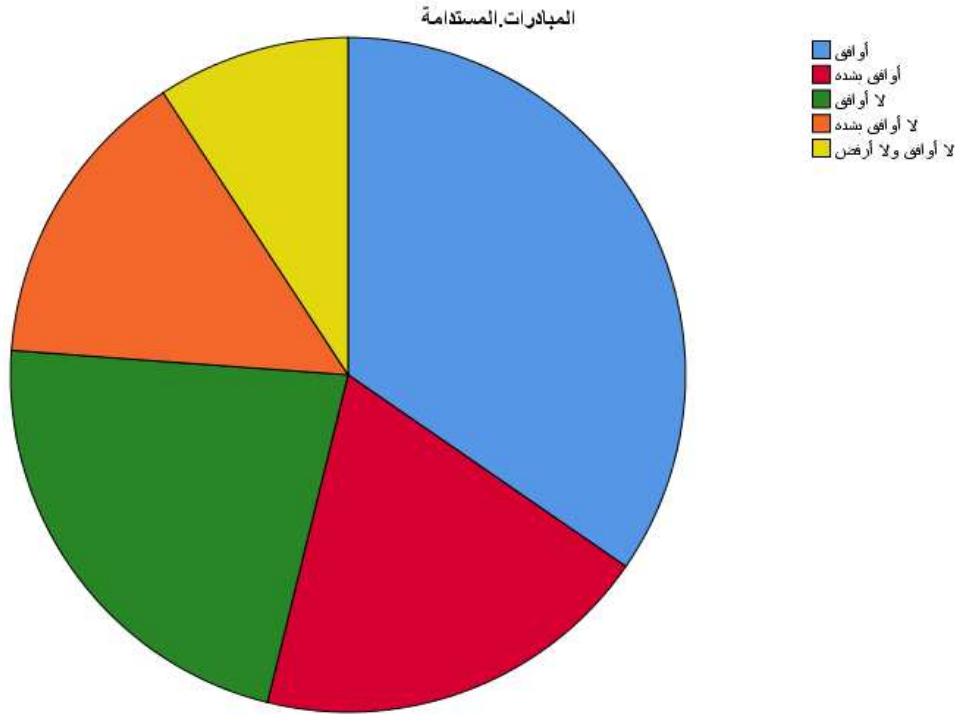
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني ليتم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة

- توفر القيادة الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة توفر الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة، وذلك بنسبة بلغت ٣٤,٦٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة تلعب دوراً فعالاً ومحورياً في تعزيز بيئة العمل الداعمة للاستدامة داخل الشركات الصناعية الكبرى. هذا الدعم يتجلى في توفير الموارد المالية والبشرية، وتيسير عمليات التنسيق بين الإدارات المختلفة، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة المشاركة والابتكار بين الموظفين من أجل تحقيق أهداف الاستدامة بكفاءة وفعالية. كما يعكس هذا التوجه التزام القيادة بتحويل الاستراتيجيات والمبادرات المستدامة من مجرد خطط على الورق إلى ممارسات واقعية قادرة على تحسين الأداء التشغيلي وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة والمجتمع. ويؤكد كذلك أن القيادة لا تقتصر على وضع السياسات فقط، بل تلعب دور الميسر والمحفز الذي يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية المعاصرة، مما يساهم في بناء قدرة تنافسية مستدامة تضمن استمرار النمو والتطور على المدى البعيد.

توفر القيادة الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	34.6	34.6	34.6
	أوافق بشدة	25	19.2	19.2	53.8
	لا أوافق	29	22.3	22.3	76.2
	لا أوافق بشدة	19	14.6	14.6	90.8
	لا أوافق ولا أرفض	12	9.2	9.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الإحصائي لتوفر القيادة الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة.



رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لتوفر القيادة الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة

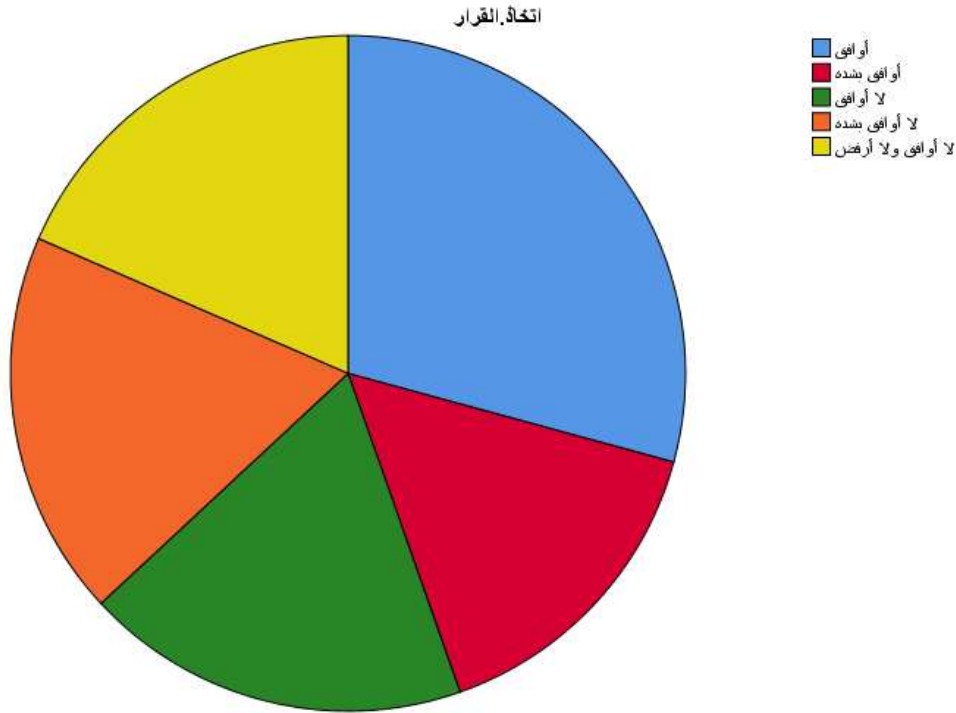
- تشجيع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة المستدامة تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك بنسبة بلغت ٢٩,٢٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة داخل الشركات الصناعية الكبرى تولي أهمية كبيرة لتعزيز بيئة عمل تشاركية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والمساهمة الفعالة في العمليات التشغيلية. هذا الأسلوب القيادي يعكس فهمًا عميقًا بأن إشراك الموظفين في صنع القرار لا يعزز فقط من روح الانتماء والالتزام، بل يساهم أيضًا في تحسين جودة القرارات المتخذة من خلال الاستفادة من خبرات وملاحظات العاملين على الأرض. كما يشير هذا التوجه إلى أن القيادة المستدامة تسعى إلى بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على الشفافية والتواصل المفتوح، مما يدعم تطوير حلول مبتكرة ومستدامة تتماشى مع أهداف الكفاءة التشغيلية. ويُعد هذا التشجيع على المشاركة مؤثرًا على تبني ممارسات قيادية حديثة تحفز التعلم المستمر وتدعم التكيف مع التحديات المتغيرة في القطاع الصناعي، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أداء تشغيلي متميز ومستدام.

تشجيع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	38	29.2	29.2	29.2
	أوافق بشدة	20	15.4	15.4	44.6
	لا أوافق	24	18.5	18.5	63.1

	لا أوافق بشدة	24	18.5	18.5	81.5
	لا أوافق ولا أرفض	24	18.5	18.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الإحصائي لتشجيع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.



رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لتشجيع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات

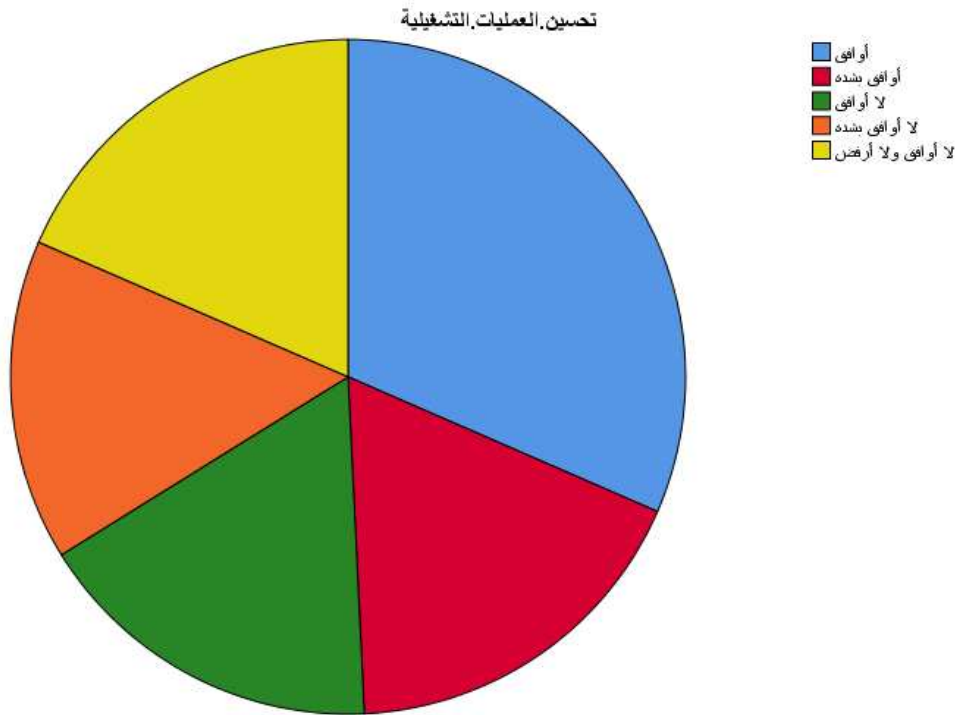
- يتم تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار لتحسين العمليات التشغيلية.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار لتحسين العمليات التشغيلية، وذلك بنسبة بلغت ٣١,٥٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة المستدامة في الشركات الصناعية الكبرى تضع تعزيز الابتكار والمشاركة الفعالة للموظفين في صميم استراتيجياتها لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. ويعكس هذا النهج إدراك القيادة لأهمية الاستفادة من الخبرات والآراء المتنوعة للموظفين الذين يعملون بشكل مباشر على الأرض، حيث يمكن لأفكارهم أن تسهم بشكل كبير في تطوير أساليب العمل وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية. كما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل المفتوح وتقدير المبادرات الفردية والجماعية، مما يحفز روح المبادرة والابتكار داخل بيئة العمل. هذا الدعم والتحفيز المستمرين من القيادة لا يعززان فقط من جودة

الأداء التشغيلي، بل يساهمان أيضًا في بناء بيئة عمل مستدامة تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين الموظفين، ما ينعكس إيجابيًا على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق الصناعية.

يتم تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار لتحسين العمليات التشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	41	31.5	31.5	31.5
	أوافق بشدة	23	17.7	17.7	49.2
	لا أوافق	22	16.9	16.9	66.2
	لا أوافق بشدة	20	15.4	15.4	81.5
	لا أوافق ولا أرفض	24	18.5	18.5	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الإحصائي لتشجيع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.



رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لتشجيع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات

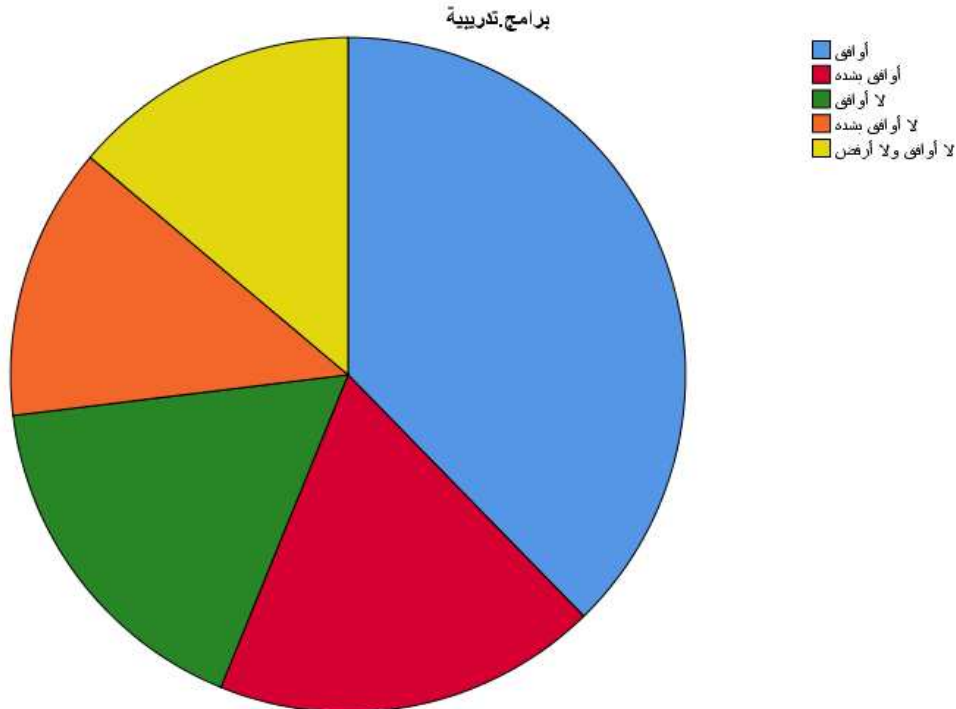
- توفر القيادة برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة توفر برامج تدريبية تهدف إلى رفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة، وذلك بنسبة بلغت ٣٧,٧٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة المستدامة تولي أهمية كبيرة لتطوير قدرات العاملين وتعزيز معرفتهم بالمبادئ والممارسات المستدامة كجزء أساسي من استراتيجية الشركة لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية. ويعكس هذا التوجه حرص الإدارة على بناء ثقافة تنظيمية

متكاملة تركز على التعليم المستمر والتدريب المستهدف، الذي يمكن الموظفين من فهم تأثير أنشطتهم على البيئة والمجتمع وكيفية تقليل هذه التأثيرات بشكل عملي. كما يشير إلى أن برامج التدريب ليست مجرد نشاط شكلي، بل أداة فعالة لتعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم من تطبيق مبادئ الاستدامة في مهامهم اليومية، مما يساهم في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية. هذا الاستثمار في رأس المال البشري يعكس رؤية القيادة في أن الاستدامة ليست مسؤولية فردية فقط، بل هي نتاج جهد جماعي مستدام يتطلب تأهيل مستمر ودعم دائم، ما يعزز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية والاجتماعية بشكل متوازن ومستدام.

توفر القيادة برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	49	37.7	37.7	37.7
	أوافق بشدة	24	18.5	18.5	56.2
	لا أوافق	22	16.9	16.9	73.1
	لا أوافق بشدة	17	13.1	13.1	86.2
	لا أوافق ولا أرفض	18	13.8	13.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الإحصائي لتوفر القيادة برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة.



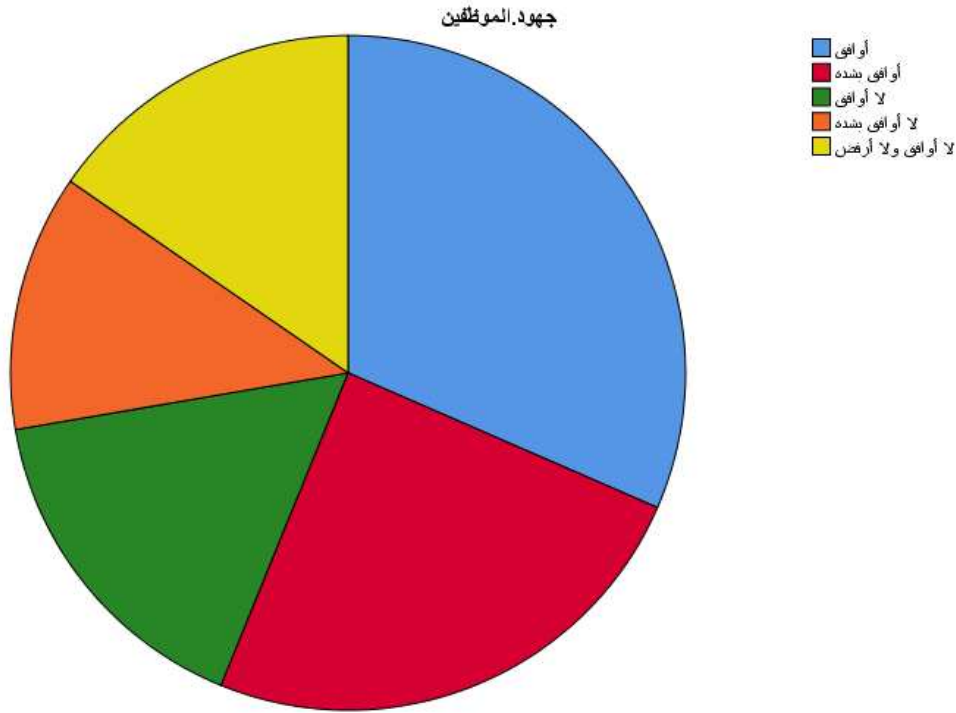
رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لتوفر القيادة برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة

- يتم الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة، وذلك بنسبة بلغت ٣١,٥٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة المستدامة في الشركات الصناعية الكبرى تولى أهمية كبيرة لتقدير ومكافأة مساهمات الموظفين في تحقيق أهداف الشركة التشغيلية والبيئية على حد سواء. ويُظهر هذا الاعتراف التزام الإدارة بخلق بيئة عمل تحفز المبادرة والابتكار، حيث يشعر الموظفون بأن جهودهم وتفانيهم في تحسين العمليات التشغيلية وتبني ممارسات الاستدامة تلقى التقدير والدعم، مما يعزز من دوافعهم للعمل بكفاءة أكبر وروح عالية من المسؤولية. كما يعكس هذا التوجه وعي القيادة بأهمية العنصر البشري كركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة، ويُسهم في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تدعم المشاركة الفعالة وتعزز من الولاء المؤسسي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التشغيلي وزيادة القدرة التنافسية للشركة في الأسواق المحلية والعالمية.

يتم الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	41	31.5	31.5	31.5
	أوافق بشدة	32	24.6	24.6	56.2
	لا أوافق	21	16.2	16.2	72.3
	لا أوافق بشدة	16	12.3	12.3	84.6
	لا أوافق ولا أرفض	20	15.4	15.4	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الإحصائي لـ "يتم الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة".



رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لبيانات الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة

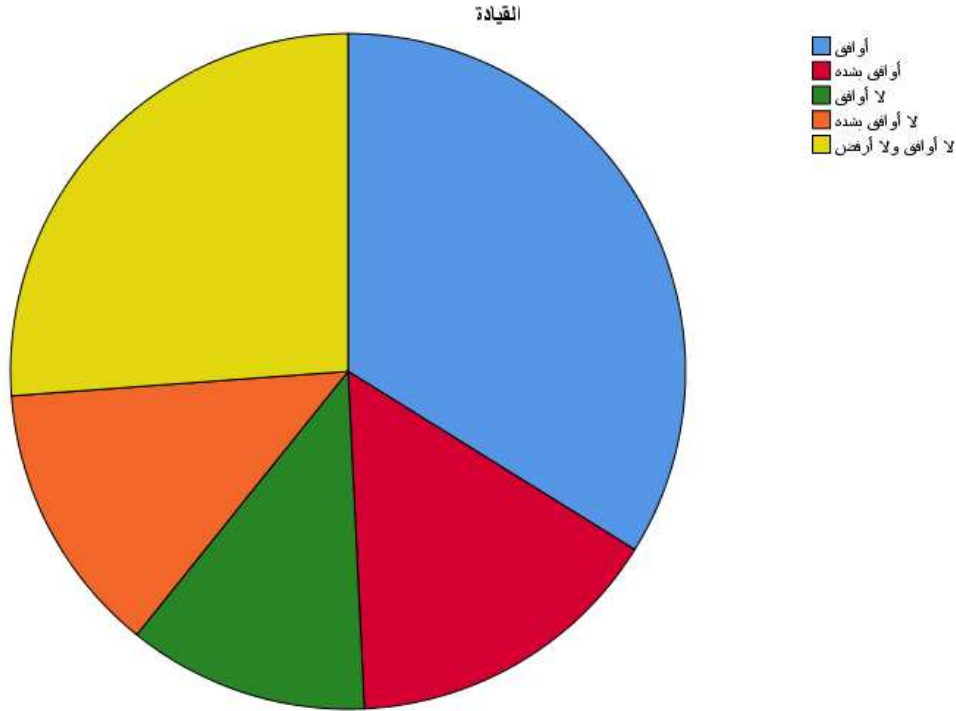
- يشعر الموظفون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن الموظفين يشعرون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة، وذلك بنسبة بلغت ٣٣,٨٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القيادة المستدامة نجحت في بناء علاقة قوية ومبنية على الثقة مع العاملين داخل الشركات الصناعية الكبرى. هذا الشعور بالثقة يعكس إدراك الموظفين لجدية وصدق القيادة في تبني ممارسات المسؤولية البيئية والاجتماعية، والالتزام بتحقيق توازن مستدام بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ويُعد هذا عنصراً جوهرياً في تعزيز الولاء المؤسسي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة والابتكار في تحسين العمليات التشغيلية. كما يشير إلى أن الالتزام بالمسؤولية المستدامة لا يعزز فقط من الصورة الداخلية للقيادة، بل يرسخ أيضاً ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الشفافية والمساءلة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة. بهذا، تصبح القيادة المستدامة عاملاً محفزاً رئيسياً لتحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة تدعم النمو والتطور المستمر للشركات الصناعية الكبرى في بيئة تنافسية متغيرة.

يشعر الموظفون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	44	33.8	33.8	33.8
	أوافق بشدة	20	15.4	15.4	49.2
	لا أوافق	15	11.5	11.5	60.8

	لا أوافق بشدة	17	13.1	13.1	73.8
	لا أوافق ولا أرفض	34	26.2	26.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الإحصائي ليشعر الموظفون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة.



رسم توضيحي 15: التمثيل البياني ليشعر الموظفون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة

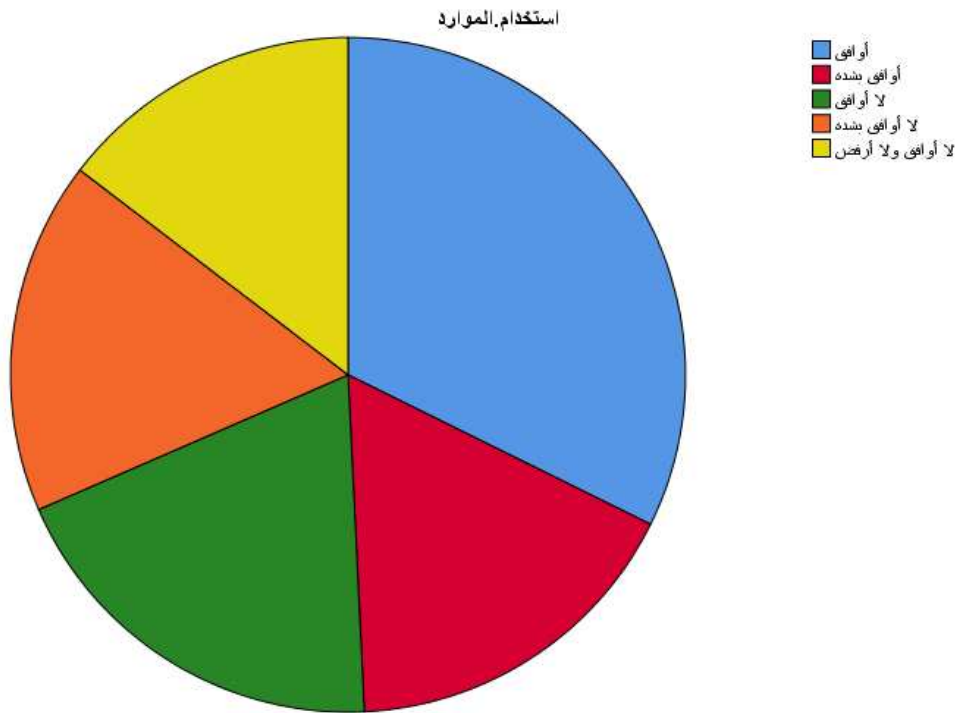
- ساهمت القيادة المستدامة في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة المستدامة ساهمت بشكل فعال في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، وذلك بنسبة بلغت ٣٢,٣٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن تبني ممارسات القيادة المستدامة في الشركات الصناعية الكبرى أدى إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة الموارد بشكل أكثر عقلانية وفعالية. ويعكس هذا الالتزام بترشيد استخدام المواد والطاقة والوقت اهتمام القيادة بتقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الأداء البيئي في آن واحد، مما يساهم في تحقيق توازن مستدام بين الأهداف الاقتصادية والبيئية للمؤسسة. كما يشير إلى أن القيادة المستدامة لم تقتصر على الجوانب النظرية أو الاستراتيجية فحسب، بل تجسدت في ممارسات عملية ملموسة تؤثر إيجابياً على جودة العمليات وتقليل الفاقد والهدر. هذا التوجه يعزز من قدرة الشركات

على مواجهة تحديات السوق المتزايدة والالتزام بالمعايير البيئية والتنظيمية، فضلاً عن تحسين سمعتها أمام العملاء والمجتمع، مما ينعكس في النهاية على استدامة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ساهمت القيادة المستدامة في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	42	32.3	32.3	32.3
	أوافق بشدة	22	16.9	16.9	49.2
	لا أوافق	25	19.2	19.2	68.5
	لا أوافق بشدة	22	16.9	16.9	85.4
	لا أوافق ولا أرفض	19	14.6	14.6	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الإحصائي لساهمت القيادة المستدامة في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر.



رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لساهمت القيادة المستدامة في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر

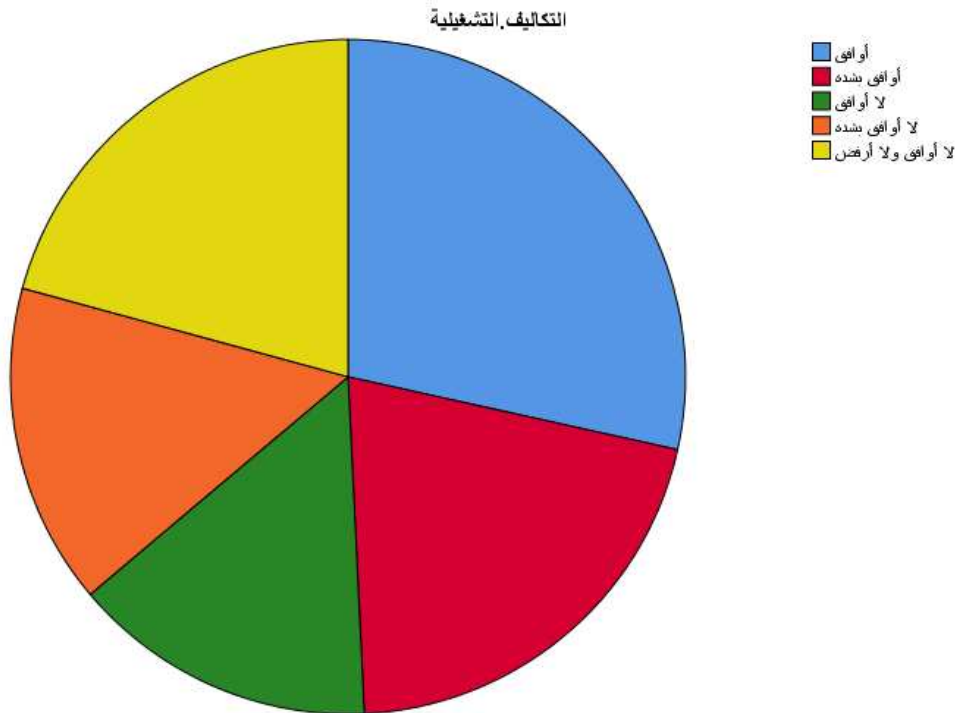
- تساعد سياسات الاستدامة على تقليل التكاليف التشغيلية.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن سياسات الاستدامة تساعد على تقليل التكاليف التشغيلية، وذلك بنسبة بلغت ٢٨,٥٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن تطبيق مبادئ الاستدامة في الشركات الصناعية الكبرى ليس مجرد توجه بيئي أو اجتماعي فحسب، بل هو استراتيجية فعالة تسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة. ويعكس هذا الوعي المتزايد أن السياسات المستدامة تسهم في ترشيد استهلاك الموارد وتقليل

الهدر وتقليل تكاليف الطاقة والصيانة، ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض النفقات بشكل مستمر. كما يشير إلى أن الاستدامة تُعتبر أداة استراتيجية تُمكن الشركات من مواجهة تحديات السوق والتقلبات الاقتصادية من خلال تعزيز المرونة وتقليل المخاطر المالية المرتبطة بالاستخدام غير الفعال للموارد. هذا التوجه يدعم فكرة أن الاستدامة ليست تكلفة إضافية، بل استثمار ذكي يعود بالنفع الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، مما يعزز من مكانة الشركة في السوق ويزيد من قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

تساعد سياسات الاستدامة على تقليل التكاليف التشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	37	28.5	28.5	28.5
	أوافق بشدة	27	20.8	20.8	49.2
	لا أوافق	19	14.6	14.6	63.8
	لا أوافق بشدة	20	15.4	15.4	79.2
	لا أوافق ولا أرفض	27	20.8	20.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الإحصائي لتساعد سياسات الاستدامة على تقليل التكاليف التشغيلية.



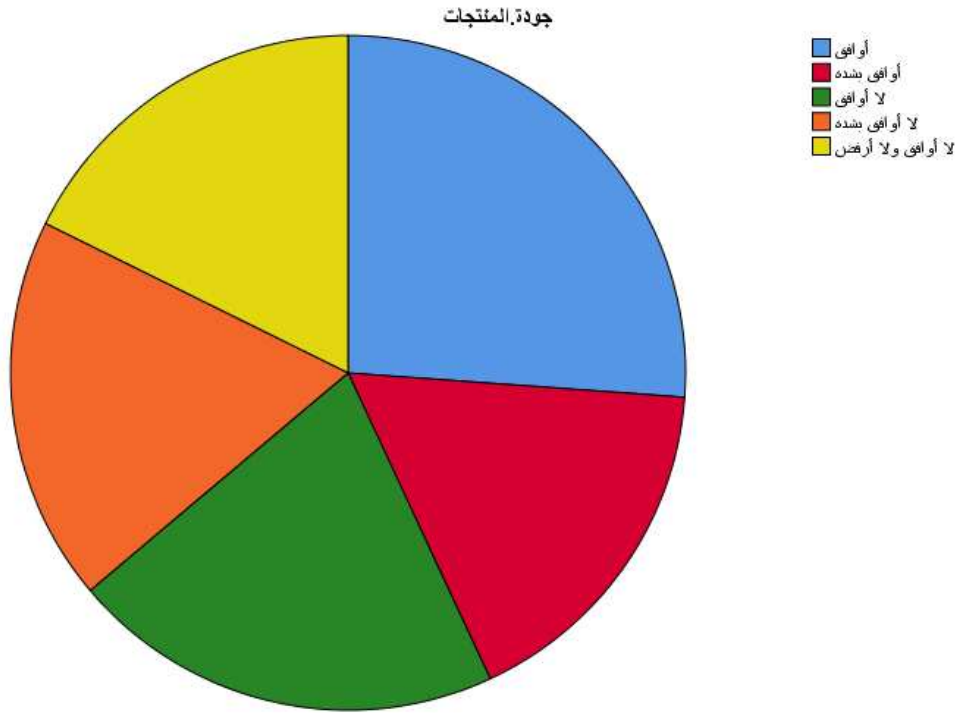
رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتساعد سياسات الاستدامة على تقليل التكاليف التشغيلية

- ساعدت القيادة المستدامة على رفع جودة المنتجات أو الخدمات

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة المستدامة ساعدت على رفع جودة المنتجات أو الخدمات، وذلك بنسبة بلغت ٢٦,٢٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن ممارسات القيادة المستدامة لها تأثير إيجابي وملحوظ على تحسين معايير الجودة داخل الشركات الصناعية الكبرى. ويعكس هذا الارتباط القوي بين الاستدامة والجودة اهتمام القيادة بتبني منهجيات عمل تراعي الجوانب البيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى المتطلبات الفنية، مما يضمن إنتاج منتجات وخدمات تلي توقعات العملاء وتتماشى مع المعايير العالمية. كما يشير إلى أن القيادة المستدامة تعزز ثقافة الالتزام بالتحسين المستمر والابتكار في العمليات الإنتاجية، مما يقلل من العيوب ويزيد من رضا العملاء ويعزز السمعة المؤسسية. هذا الدعم المستمر من القيادة للابتكار والتطوير المستدام لا يقتصر على الجانب البيئي فقط، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء التشغيلي وجودة المخرجات، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام في الأسواق المحلية والعالمية.

ساعدت القيادة المستدامة على رفع جودة المنتجات أو الخدمات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	34	26.2	26.2	26.2
	أوافق بشدة	22	16.9	16.9	43.1
	لا أوافق	27	20.8	20.8	63.8
	لا أوافق بشدة	24	18.5	18.5	82.3
	لا أوافق ولا أرفض	23	17.7	17.7	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الإحصائي لساعدت القيادة المستدامة على رفع جودة المنتجات أو الخدمات.



رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمساعدت القيادة المستدامة على رفع جودة المنتجات أو الخدمات

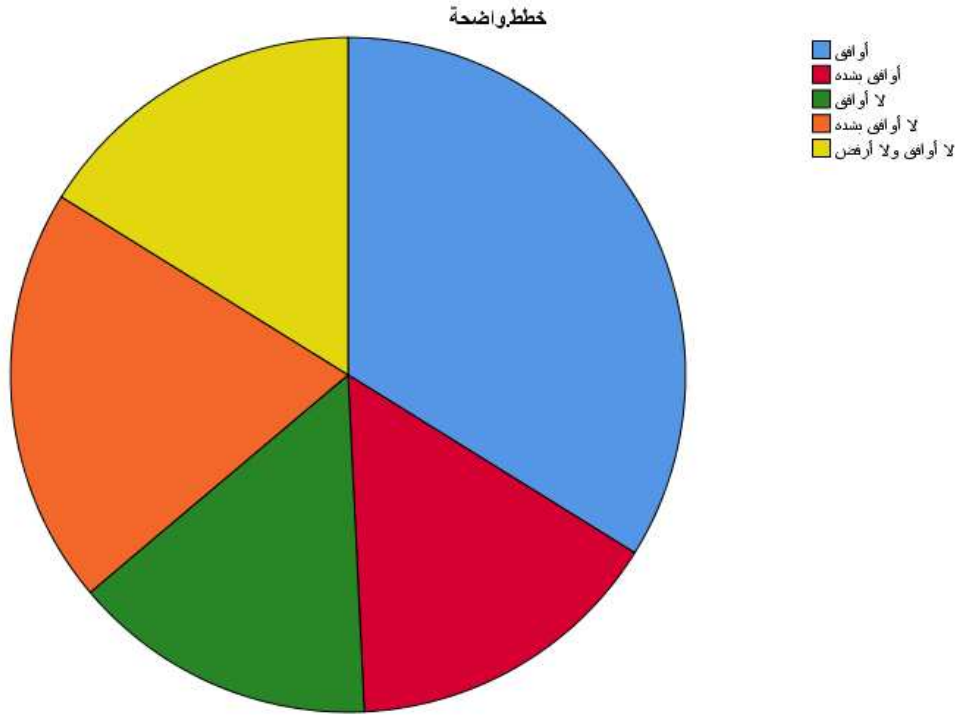
- يتم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وذلك بنسبة بلغت ٣٣,٨٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن الشركات الصناعية الكبرى تعتمد على ممارسات قيادية مستدامة تركز بشكل جاد على وضع استراتيجيات منهجية ومنظمة لضمان تحسين الأداء التشغيلي بشكل مستمر. ويُظهر هذا الالتزام وجود رؤية واضحة من القيادة لتقييم الأداء بدقة من خلال مؤشرات وأدوات قياس محددة تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يتيح اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية لتحسين العمليات التشغيلية. كما يشير إلى أن القيادة تولي أهمية كبيرة للتحليل المستمر والتطوير المستمر، حيث لا تكتفي بتحقيق كفاءة مؤقتة، بل تسعى إلى تحقيق تحسينات مستدامة تدعم استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية على حد سواء. ويعكس ذلك أيضاً بيئة عمل تدعم الابتكار والتعلم المستمر، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق المحلي والعالمي بشكل مستدام.

يتم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	44	33.8	33.8	33.8
	أوافق بشدة	20	15.4	15.4	49.2
	لا أوافق	19	14.6	14.6	63.8

	لا أوافق بشدة	26	20.0	20.0	83.8
	لا أوافق ولا أرفض	21	16.2	16.2	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الإحصائي لبيتم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.



رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لبيتم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية

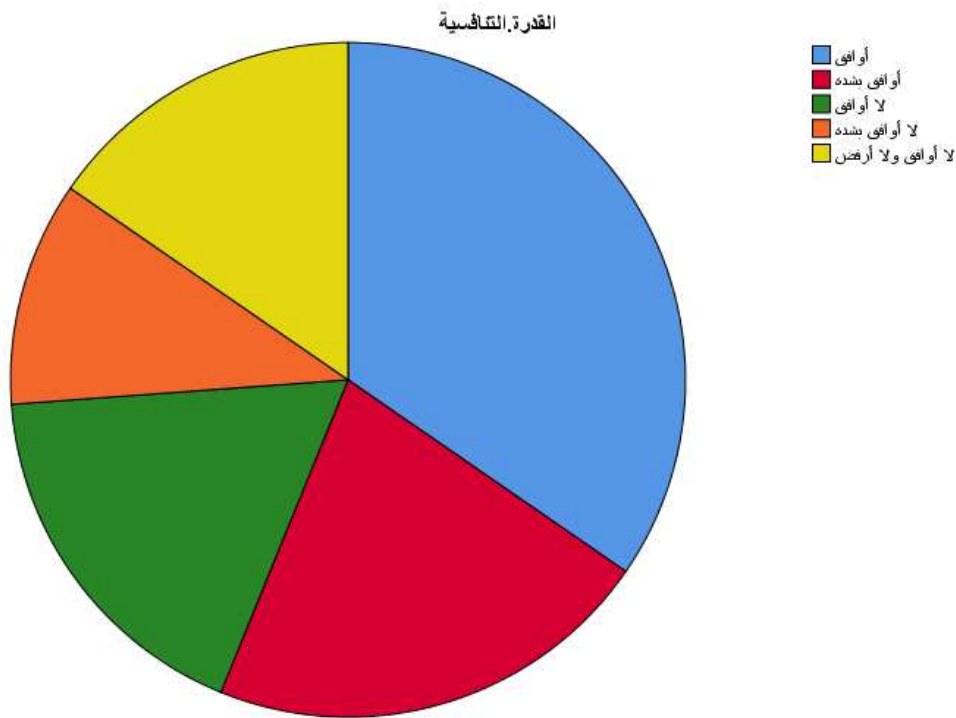
- تساهم القيادة المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القيادة المستدامة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة، وذلك بنسبة بلغت ٣٤,٦٪، وهي النسبة الأعلى بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن تبني ممارسات القيادة المستدامة في الشركات الصناعية الكبرى يلعب دوراً حيوياً في تعزيز موقع الشركة في الأسواق المحلية والدولية. ويعكس هذا التأثير قدرة القيادة على دمج الاستدامة في الاستراتيجيات التشغيلية والإدارية، مما يساهم في تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما يشير إلى أن القيادة المستدامة تعزز الابتكار والتطوير المستمر، وتبني ثقافة تنظيمية تحفز الموظفين على المشاركة الفعالة والإبداع في تحسين العمليات، مما يمكن الشركة من التكيف السريع مع التغيرات في بيئة العمل ومتطلبات السوق. بالإضافة إلى ذلك، فإن الالتزام بمبادئ الاستدامة يعزز من سمعة الشركة ويزيد من ثقة العملاء والمستثمرين، وهو عامل أساسي في

تحقيق نمو مستدام طويل الأمد. كل هذه العوامل مجتمعة تعكس الدور المحوري الذي تلعبه القيادة المستدامة في دفع الشركات الصناعية الكبرى نحو تحقيق أداء تنافسي متفوق ومستدام.

تساهم القيادة المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	45	34.6	34.6	34.6
	أوافق بشدة	28	21.5	21.5	56.2
	لا أوافق	23	17.7	17.7	73.8
	لا أوافق بشدة	14	10.8	10.8	84.6
	لا أوافق ولا أرفض	20	15.4	15.4	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الإحصائي لتساهم القيادة المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لتساهم القيادة المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة

- تحليل الموثوقية والمصدقية

تشير نتائج تحليل الموثوقية إلى أن البيانات المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 0.826 (Cronbach's Alpha)، وهي قيمة تعتبر مرتفعة وتشير إلى أن الأدوات أو الأسئلة المستخدمة في الاستبيان متماسكة وتعكس نفس المفهوم أو البعد قيد القياس بشكل موثوق. هذا يعني أن العناصر الـ ١٨ التي تم تضمينها في مقياس الدراسة تعمل بشكل متناغم مع بعضها البعض، مما يعزز من صحة الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من هذه البيانات. كما أن قيمة كرونباخ ألفا المبنية على العناصر الموحدة (Standardized Items) بلغت ٠.٨٠٥، وهي أيضاً قيمة جيدة تدعم الاتساق الداخلي للمقياس حتى عند التعامل مع البيانات المعيارية. هذه القيم تعطي الباحثين ثقة عالية في أن النتائج التي تم الحصول عليها ليست عرضة لتغيرات عشوائية أو أخطاء قياس كبيرة، مما يعزز موثوقية الدراسة بشكل عام.

أما فيما يتعلق بملخص معالجة الحالات (Case Processing Summary)، فقد تبين أن عدد الحالات الصالحة (Valid) التي تم تحليلها بلغ ١٣٠ حالة بنسبة ١٠٠٪، ولم يتم استبعاد أي حالة من الحالات المجمعة، مما يشير إلى اكتمال البيانات وعدم وجود مشكلات في الناحية العملية مثل الغياب أو القيم المفقودة التي قد تؤثر على نتائج الدراسة. الاعتماد على كافة البيانات المتاحة دون استبعاد يدعم قوة التحليل الإحصائي ويزيد من دقته، خاصة في تحليل الموثوقية، حيث يمكن الاعتماد على حجم العينة الكامل. بالتالي، يمكن القول إن الدراسة تستند إلى بيانات قوية وموثوقة تعزز من صلاحية الاستنتاجات والنتائج التي تم التوصل إليها فيما يخص دور القيادة المستدامة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي.

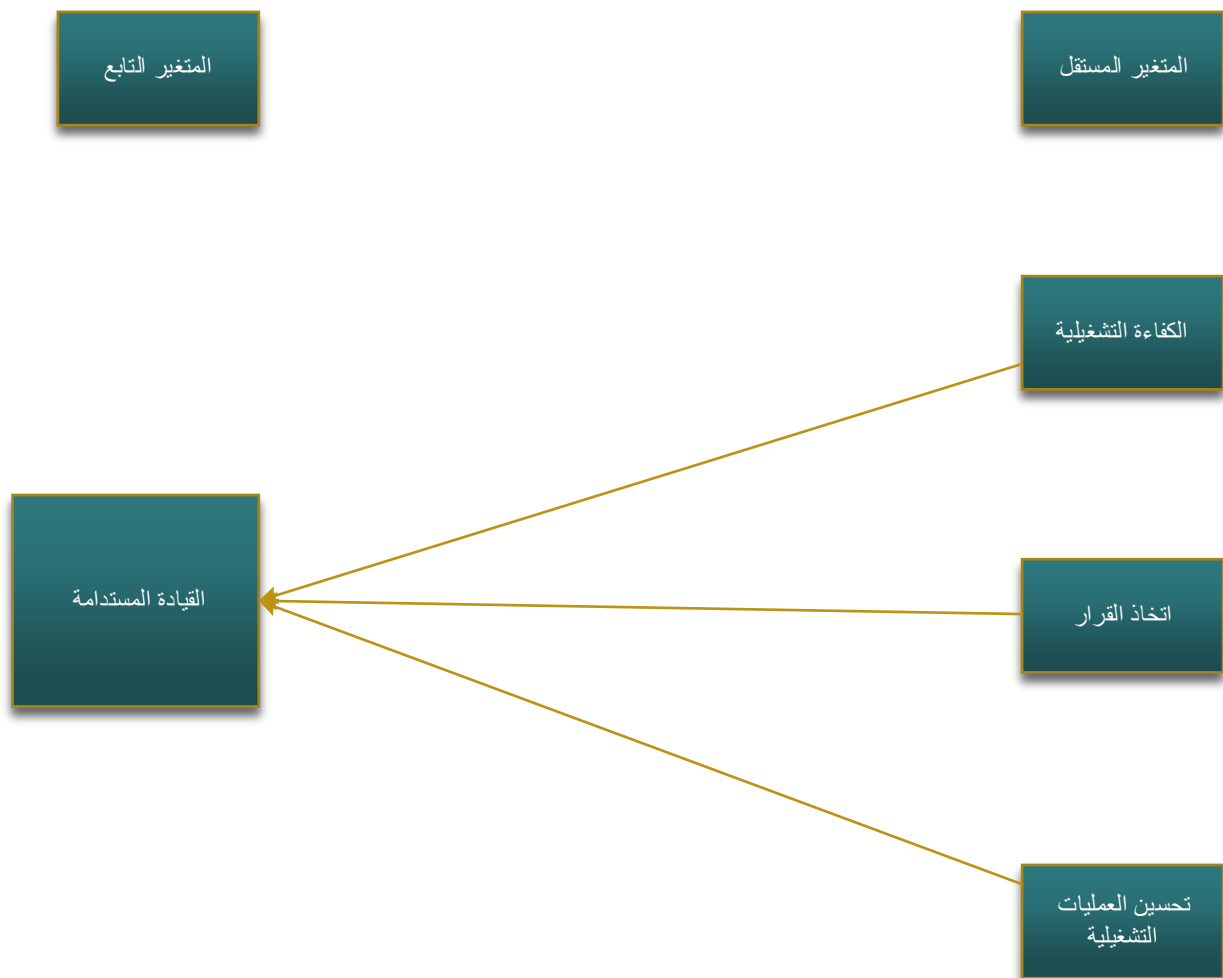
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	130	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 19: ملخص تحليل البيانات.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.826	.805	18

رسم توضيحي 21: مصداقية وموثوقية البيانات.

- متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 22: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

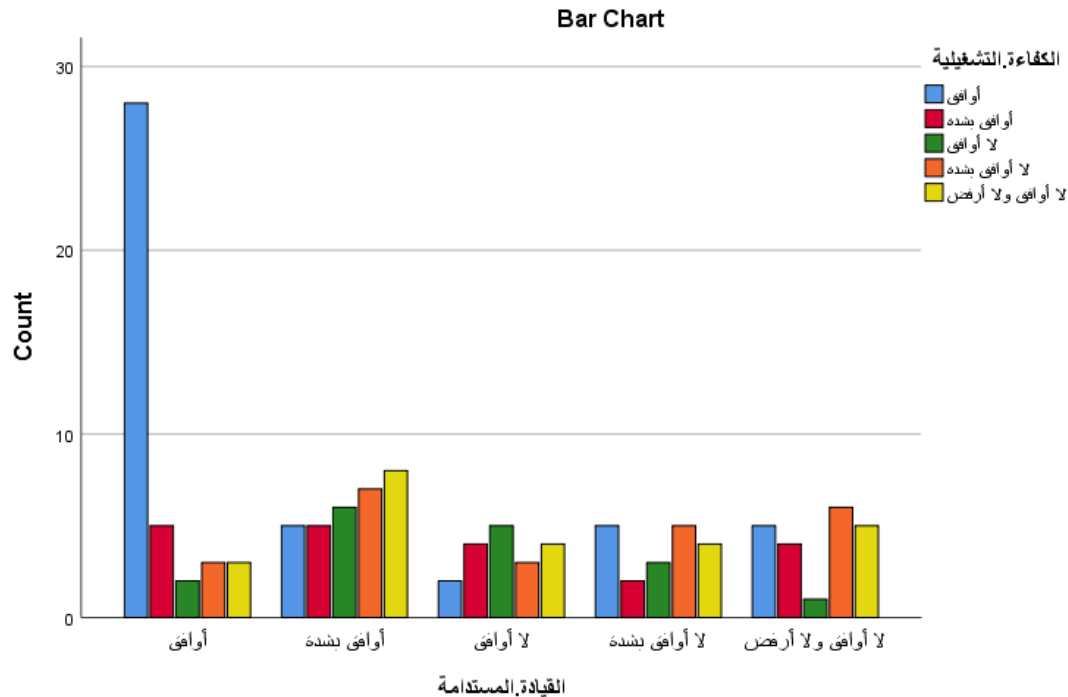
١. دور القيادة المستدامة في تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

تحليل نتائج الجداول المتقاطعة الخاصة بدور القيادة المستدامة في تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية، استند إلى اختبار كاي-سكوير (Chi-Square) الذي يُستخدم لفحص وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة. وفقاً للنتائج، بلغت قيمة إحصائية بيرسون كاي-سكوير ٣٨,٠٦٠ بدرجات حرية (df) تساوي ٤، مع مستوى دلالة (Asymptotic Significance) يساوي ٠,٠٠١، وهو أقل من مستوى الدلالة التقليدي ٠,٠٥، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة المستدامة والكفاءة التشغيلية في القطاع الصناعي. وبالمثل، أظهرت قيمة نسبة الاحتمالية 38.396 (Likelihood Ratio) ومستوى دلالة ٠,٠٠١، مما يعزز هذا الاستنتاج، كما أن ارتباط الخطية (Linear-by-Linear Association) جاء بقيمة ١١,٠٩١ ومستوى دلالة ٠,٠٠١، دلالة على وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

تعكس هذه النتائج أن هناك تأثيراً واضحاً ومرتبباً بين ممارسات القيادة المستدامة وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية في القطاع الصناعي بالمملكة. أي أن تغير مستويات القيادة المستدامة يترافق مع تغيرات في كفاءة التشغيل بشكل ملحوظ إحصائياً، مما يؤكد أهمية تبني مفاهيم القيادة المستدامة لتحقيق تحسينات فعالة ومستدامة في أداء القطاع الصناعي. كما تشير قوة العلاقة ونزاهتها إلى أن الاستراتيجيات التي تتبعها القيادة المستدامة تشكل عاملاً حاسماً في دعم تطوير العمليات التشغيلية، مما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة على المدى الطويل في بيئة العمل الصناعي.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	38.060 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	38.396	4	.001
Linear-by-Linear Association	11.091	1	.001
N of Valid Cases	130		
a. 14 cells (56.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.35.			

جدول 20: اختبار كاي اسكوير لدور القيادة المستدامة في تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 23: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة المستدامة في تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

٢. دور القيادة المستدامة في تحسين اتخاذ القرار للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

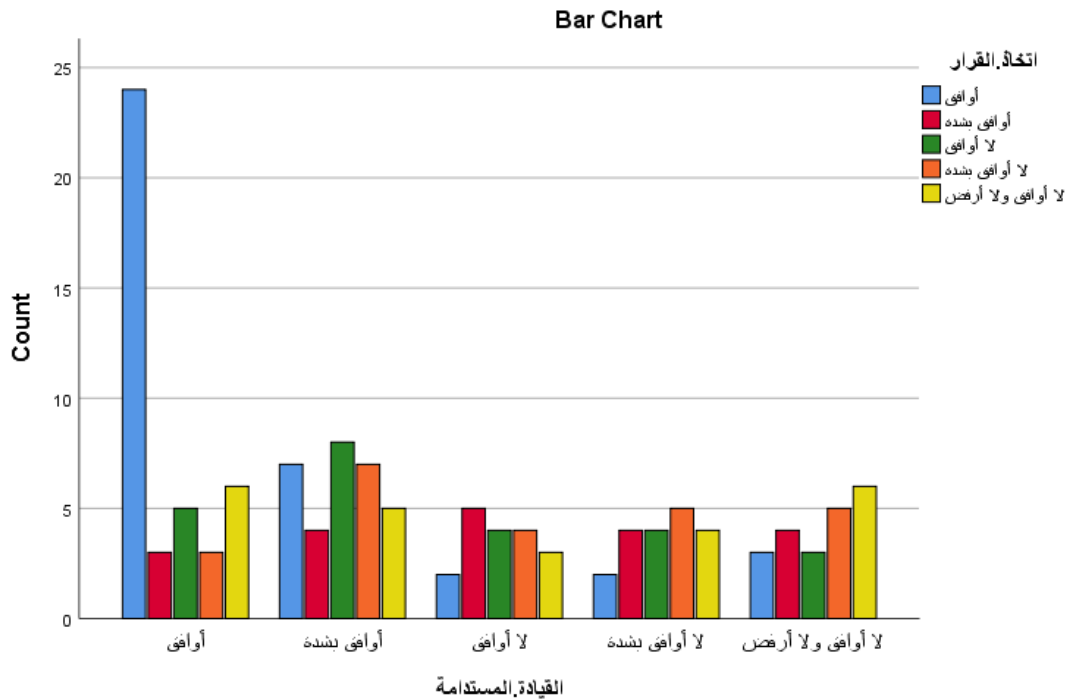
تحليل نتائج الجداول المتقاطعة المتعلقة بدور القيادة المستدامة في تحسين اتخاذ القرار للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية أظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. فقد بلغت قيمة اختبار بيرسون كاي-سكوير (Pearson Chi-Square) مع درجات حرية (df) تساوي ٣، ومستوى دلالة 0.015 (Asymptotic Significance)، وهو أقل من ٠,٠٥، ما يشير إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة المستدامة وتحسين عملية اتخاذ القرار في القطاع الصناعي. كذلك، جاءت قيمة اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) 30.315 مع مستوى دلالة ٠,٠١٦، مما يؤكد صحة النتائج ويعزز وجود هذه العلاقة. كما أظهر اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة ١٠,٩٨٨ ومستوى دلالة ٠,٠٠١، مما يدل على وجود ارتباط خطي قوي وذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

هذه النتائج تعكس أن ممارسات القيادة المستدامة تلعب دورًا هامًا في تحسين جودة وفعالية اتخاذ القرارات داخل الشركات الصناعية في المملكة، حيث يساعد تبني مبادئ الاستدامة في توجيه القرارات بما يتماشى مع الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة. وتؤكد العلاقة القوية والموثوقة بين المتغيرين على أهمية دعم القادة المستدامين في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الشفافية والمشاركة والمسؤولية، مما يساهم في اتخاذ

قرارات استراتيجية أكثر استنارة ونجاحاً، ويعزز من قدرة الشركات على التكيف مع متطلبات السوق والتحديات المستقبلية بشكل مستدام.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.656 ^a	3	.015
Likelihood Ratio	30.315	3	.016
Linear-by-Linear Association	10.988	1	.001
N of Valid Cases	130		
a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.77.			

جدول 21: اختبار كاي اسكوير لدور القيادة المستدامة في تحسين اتخاذ القرار للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة المستدامة في تحسين اتخاذ القرار للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

٣. دور القيادة المستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

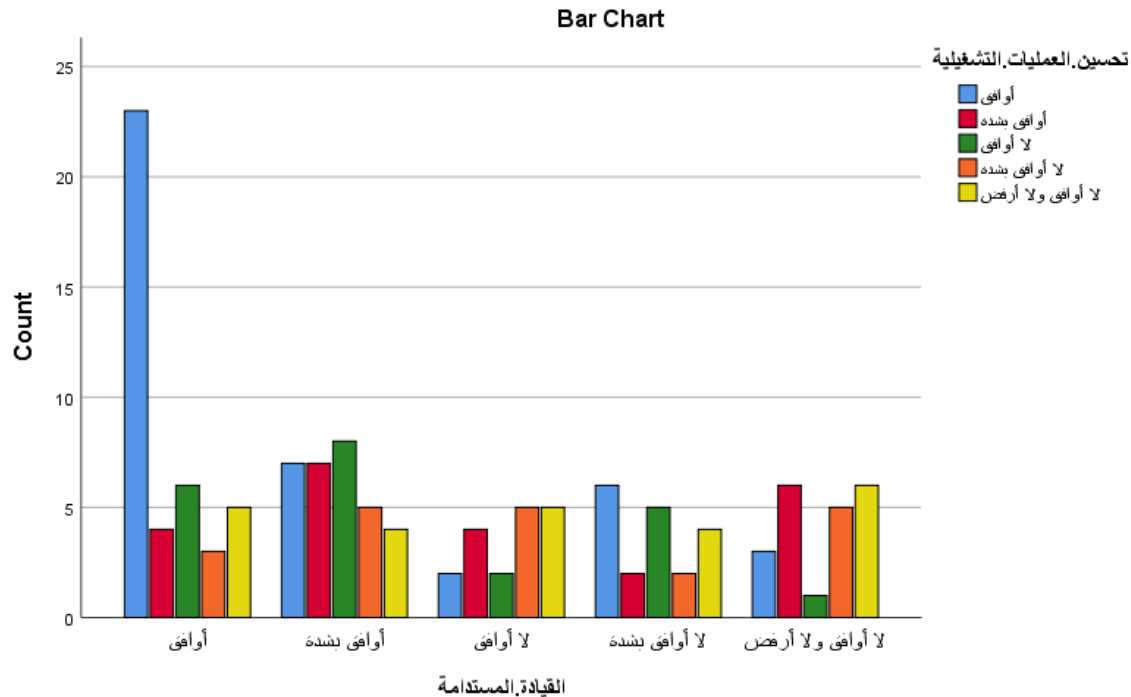
تحليل نتائج الجداول المتقاطعة المتعلقة بدور القيادة المستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للقطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. حيث بلغت قيمة اختبار بيرسون كاي-سكوير (Pearson Chi-Square) 30.066 مع درجات حرية (df) تساوي ٤، ومستوى دلالة Asymptotic

(Significance) يساوي ٠.٠١٨، وهو أقل من مستوى الدلالة ٠.٠٥، مما يدل على وجود ارتباط معنوي بين القيادة المستدامة وتحسين العمليات التشغيلية. كما جاءت قيمة اختبار نسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) 30.395 مع مستوى دلالة ٠.٠١٦، مما يعزز من صحة هذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة ٨.٥٢٦ ومستوى دلالة ٠.٠٠٤، مما يدل على وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

تعكس هذه النتائج أن ممارسات القيادة المستدامة تؤثر بشكل إيجابي وملحوس على تحسين كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. ويشير ذلك إلى أن تبني مبادئ الاستدامة في قيادة الشركات يساهم في تطوير وتحسين العمليات التشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، وتعزيز الابتكار، مما يؤدي إلى أداء تشغيلي أفضل. كما أن هذه العلاقة الإيجابية تدعم أهمية القيادة المستدامة كعنصر محوري في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية وقدرتها على تحقيق استدامة طويلة الأمد، بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في المملكة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.066 ^a	4	.018
Likelihood Ratio	30.395	4	.016
Linear-by-Linear Association	8.526	1	.004
N of Valid Cases	130		
a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.77.			

جدول 22: اختبار كاي اسكوير لدور القيادة المستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي 25: المقابيل المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور القيادة المستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للقطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

- تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود تأثير معنوي إحصائيًا لمتغيرات الدراسة المستقلة (الكفاءة التشغيلية، اتخاذ القرار، تحسين العمليات التشغيلية) على المتغير التابع وهو القيادة المستدامة. فقد بلغت قيمة مربع الفروق بين المجموعات (Sum of Squares) للنموذج التنبؤي ٦٢,٩٣٩ مع ٣ درجات حرية، بينما بلغ مربع الفروق داخل المجموعات (Residual) 214.261 مع ١١٧ درجة حرية. وكانت القيمة المحسوبة لإحصائية F تساوي ٢,٨٦٤، مع مستوى دلالة 0.002 (Sig.) ، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة التقليدي ٠,٠٠٥ ، مما يشير إلى أن النموذج بشكل عام يفسر بشكل معنوي التباين في القيادة المستدامة بناءً على المتغيرات الثلاثة المستقلة. هذا يعكس أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الكفاءة التشغيلية، اتخاذ القرار، وتحسين العمليات التشغيلية، وتأثيرها في تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في القطاع الصناعي.

أما فيما يتعلق بنتائج ملخص نموذج بايز (Bayes Factor Model Summary) ، فقد أظهر النموذج معامل ارتباط (R) يبلغ ٠,٤٧٧ ، مما يشير إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرات المستقلة والقيادة المستدامة. كما بلغ مربع الارتباط (R Square) 0.227 ، وهو ما يعني أن حوالي ٢٢,٧٪ من التباين في القيادة المستدامة يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة

المدرسة. القيمة المعدلة لمربع الارتباط (Adjusted R Square) كانت ٠,١٤٨ ، ما يشير إلى أن النموذج يفسر نسبة جيدة من التباين مع الأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات والعينة. أما معيار الخطأ المعياري للنموذج (Std. Error of the Estimate) فبلغ ١,٣٥ ، مما يدل على دقة تقديرات النموذج. وأخيراً، قيمة معامل بايز (Bayes Factor) كانت ٠,٠٠٥ ، وهو مؤشر قوي يدعم النموذج مقابل النموذج الصفري (Null Model) ، مما يعزز ثقة الباحثين في قوة العلاقة التي يوضحها النموذج بين القيادة المستدامة والمتغيرات المستقلة. مجمل هذه النتائج يؤكد أهمية الكفاءة التشغيلية، اتخاذ القرار، وتحسين العمليات التشغيلية كعوامل مؤثرة ومهمة في تعزيز القيادة المستدامة ضمن القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	62.939	3	5.245	2.864	.002
Residual	214.261	117	1.831		
Total	277.200	120			

جدول 23: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.005	.477	.227	.148	1.35

جدول 24: ملخص نموذج عامل بايز^{ا، ب}.

المناقشة

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات، يتضح أن القيادة المستدامة تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز الأداء التشغيلي والقدرة التنافسية للشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية. فوجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة المستدامة وكل من الكفاءة التشغيلية، اتخاذ القرار، وتحسين العمليات التشغيلية، يؤكد أن تبني مبادئ الاستدامة في ممارسات القيادة لا يقتصر فقط على الجوانب البيئية والاجتماعية، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء التشغيلي ورفع جودة الإنتاج والخدمات. هذه النتائج تتماشى مع النظريات الحديثة التي تؤكد على أهمية القيادة المستدامة كآلية فاعلة لتعزيز الاستمرارية المؤسسية، وتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. كما تعكس درجة الارتباط القوي بين المتغيرات أن الشركات التي تعتمد على قيادة مستدامة تمتلك القدرة على التكيف مع متغيرات السوق والمنافسة بفعالية أكبر.

يؤكد نموذج تحليل التباين وحجم التأثير التفسيري للمتغيرات المستقلة أن القيادة المستدامة ليست مجرد ممارسات إدارية بل هي استراتيجية متكاملة تساهم في تحسين صنع القرار وتحقيق كفاءة العمليات. وهذا يعكس اهتمام القادة المستدامين بتطبيق أساليب متطورة لقياس الأداء، والابتكار في العمليات التشغيلية، وتشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومبنية على الثقة والمسؤولية. من ناحية أخرى، تدعم هذه النتائج أهمية تبني سياسات مستدامة واضحة ومدعومة من الإدارة العليا، حيث أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ الاستدامة يساهم في تقليل الهدر والتكاليف التشغيلية، وتعزيز جودة المنتجات، ما يؤدي إلى تحسين الصورة المؤسسية وبناء ثقة العملاء والمستثمرين.

بالنظر إلى أهمية هذه النتائج، يمكن القول إن تبني القيادة المستدامة يجب أن يكون أولوية استراتيجية للشركات الصناعية في المملكة، خصوصًا في ظل التحديات البيئية والاقتصادية التي تواجهها القطاعات الصناعية عالمياً. كما تبرز الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز وعي الموظفين بمفاهيم الاستدامة ودمجها في كافة مستويات المنظمة. هذه الخطوات من شأنها أن تعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وتحقيق نمو مستدام يضمن استمرارية العمل ويحقق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة. وأخيرًا، فإن النتائج تفتح المجال لمزيد من الدراسات التي تركز على كيفية تطبيق القيادة المستدامة في مجالات أخرى، ومدى تأثيرها على جوانب مختلفة من الأداء المؤسسي، وهو ما سيساهم في تعزيز الفهم العلمي والتطبيقي لهذا المفهوم الحيوي.

الخاتمة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يتضح أن القيادة المستدامة تشكل عاملاً محورياً في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين اتخاذ القرار داخل الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت التحليلات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين متغيرات الكفاءة التشغيلية، اتخاذ القرار، وتحسين العمليات التشغيلية، وبين القيادة المستدامة، مما يؤكد أن تطبيق مبادئ الاستدامة في ممارسات القيادة لا يقتصر فقط على الجوانب البيئية والاجتماعية، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء التشغيلي والارتقاء بجودة المنتجات والخدمات. إن هذا التكامل بين الاستدامة والأداء يعكس توجهاً استراتيجياً جديداً يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ويعزز قدرة المؤسسات الصناعية على مواجهة التحديات المعاصرة والمتغيرات السوقية المتسارعة.

إن النتائج تؤكد أن القيادة المستدامة تعمل على تحفيز الابتكار وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار، ما يخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والمسؤولية المشتركة. إن هذا التوجه يعزز من فعالية العمليات التشغيلية ويسهم في تطوير ممارسات إدارية تركز على الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر، وبالتالي تقليل التكاليف التشغيلية. ومن هنا، يبرز الدور الاستراتيجي للقيادة المستدامة في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم التطوير المستمر وتحفز الأداء المؤسسي، مما يجعلها عنصراً لا غنى عنه في تحقيق التميز والريادة في القطاع الصناعي.

إن تبني القيادة المستدامة يجب أن يتحول إلى أولوية استراتيجية للشركات الصناعية، بحيث يتم دمج مفاهيم الاستدامة في الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية. هذا يتطلب توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة ترفع من وعي الموظفين بكل المستويات بأهمية وممارسات الاستدامة، بالإضافة إلى تطبيق سياسات واضحة تعزز من مشاركة العاملين وتشجعهم على اقتراح أفكار مبتكرة لتحسين الأداء. إن هذه الخطوات لن تساهم فقط في تحسين النتائج المالية والتشغيلية، بل ستعمل أيضاً على تعزيز الصورة المؤسسية وبناء علاقات مستدامة مع العملاء والمجتمع وأصحاب المصلحة الآخرين.

تؤكد الدراسة أن القيادة المستدامة تشكل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والنجاح المؤسسي في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. وبما أن بيئة الأعمال اليوم تتسم بالتعقيد والتغير السريع، فإن المؤسسات التي تبني قيادة مستدامة ستكون أكثر قدرة على التكيف وتحقيق الاستمرارية والتميز في أدائها. ولذلك، فإن التوسع في

البحث العلمي حول القيادة المستدامة وتطبيقاتها العملية في القطاعات المختلفة يعد ضرورة ملحة لدعم التحول نحو اقتصاد أخضر ومستدام يسهم في رفعة المملكة على المستويين المحلي والدولي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات الصناعية الكبرى، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم تبني ممارسات قيادية مستدامة تُسهم في رفع كفاءة الأداء التشغيلي، وتعزيز التنافسية الصناعية في ظل التحديات البيئية والاقتصادية المعاصرة:

١. ينبغي على الشركات الصناعية الكبرى الاستثمار في تطوير برامج تدريبية متخصصة تستهدف إعداد القيادات الإدارية على مبادئ ومهارات القيادة المستدامة، بما يشمل مفاهيم الاقتصاد الأخضر، المسؤولية الاجتماعية، وإدارة الموارد بكفاءة. مثل هذه البرامج تعزز من قدرة القادة على دمج مبادئ الاستدامة في القرارات التشغيلية اليومية.

٢. توصي الدراسة بأن تتبنى الشركات رؤية مؤسسية واضحة تركز على مبادئ الاستدامة، بحيث تكون جزءاً من الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل، وتُترجم إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس، تضمن مواءمة القيادة مع متطلبات البيئة والاقتصاد والمجتمع.

٣. يتوجب على القيادات الصناعية تشجيع ثقافة تنظيمية تدعم التفكير المستدام في جميع المستويات الإدارية، مع توفير أدوات تدعم اتخاذ القرار بناءً على معايير بيئية واقتصادية واجتماعية واضحة، بما يُسهم في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي.

٤. تشير الدراسة إلى أهمية توظيف التقنيات الحديثة المرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة، مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي (AI)، في تحسين العمليات التشغيلية، وتقليل الفاقد، وتعزيز الاستدامة، على أن يتم ذلك تحت إشراف قيادة واعية بالتحولات الرقمية المستدامة.

٥. توصي الدراسة بإنشاء نظام متكامل لتقييم الأداء التشغيلي من منظور الاستدامة، بحيث يُمكن للإدارة رصد مستوى التحسينات الناتجة عن تطبيق القيادة المستدامة، وتحديد الثغرات بشكل دوري لاتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب.

المراجع

- Ahmed, A. (2024). Mixed Methods Research: Combining both qualitative and quantitative approaches. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384402328_Mixed_Methods_Research_Combining_both_qualitative_and_quantitative_approaches
- Ahsan, M. J. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00422-z>
- Al-Shaiba, A. S. (2019). Comparative Review and Analysis of Organizational (In)Efficiency Indicators in Qatar. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/23/6566>
- Barbhuiya, p. (2024). Decarbonising cement and concrete production: Strategies, challenges and pathways for sustainable development. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352710224004297>
- Beena, M. (2023). The Role of Sustainable Leadership in Ensuring Long-Term Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376248447_The_Role_of_Sustainable_Leadership_in_Ensuring_Long-Term_Success
- Boeske, J. (2023). Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/16/12626>
- Brown, D. M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850123002341>
- Dalati, S. (2017). Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318284241_Sustainable_Lea

dership_Organizational_Trust_on_Job_Satisfaction_Empirical_Evidence
_from_Higher_Education_Institutions_in_Syria

Diad, S. H. (2024). The effect of sustainable leadership in entrepreneurial performance: Analytical research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383767159_The_effect_of_sustainable_leadership_in_entrepreneurial_performance_Analytical_research

Faruque, M. O. (2024). Technology Adoption and Digital Transformation in Small Businesses: Trends, Challenges, and Opportunities. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385247341_Technology_Adoption_and_Digital_Transformation_in_Small_Businesses_Trends_Challenges_and_Opportunities

Ferrazzi, M. (2025). From People to Performance: Leveraging Soft Lean Practices for Environmental Sustainability in Large-Scale Production. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3955>

Gloria, J. V. (2025). Enhancing the impact of transformational leadership on sustainability through agility and resilience with application of Lewins change model in sustainable manufacturing. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01736-2>

Haessler, P. (2020). Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/3/63>

Hafez, F. S. (2023). Energy Efficiency in Sustainable Buildings: A Systematic Review with Taxonomy, Challenges, Motivations, Methodological Aspects, Recommendations, and Pathways for Future Research. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211467X22002073>

Inthavong, P. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023033844>

- Khayyat, M. (2024). Challenges and Factors Influencing the Implementation of Green Logistics: A Case Study of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/13/5617>
- Morcillo, A. M. (2023). Descriptive statistics: organizing, summarizing, describing, and presenting data. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375770059_Descriptive_statistics_organizing_summarizing_describing_and_presenting_data
- Nehme, M. N. (2024). Implementation of Total Quality Management to Improve Operational Efficiency and Customer Satisfaction in Lebanese Industries. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386233180_Implementation_of_Total_Quality_Management_to_Improve_Operational_Efficiency_and_Customer_Satisfaction_in_Lebanese_Industries
- Paul, J. (2024). The Role of Leadership in Driving Sustainable Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387165604_The_Role_of_Leadership_in_Driving_Sustainable_Innovation
- Prakash, S. (2022). Adopting green and sustainable practices in the hotel industry operations- an analysis of critical performance indicators for improved environmental quality. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361839619_Adopting_green_and_sustainable_practices_in_the_hotel_industry_operations-an_analysis_of_critical_performance_indicators_for_improved_environmental_quality
- Purwanto, M. (2024). Sustainable Leadership: A new era of Leadership for Organizational Sustainability and Challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379447567_Sustainable_Leadership_A_new_era_of_Leadership_for_Organizational_Sustainability_and_Challenges
- Rahardjo, K. (2025). The Influence of Sustainable Leadership, Organizational Culture, and Digital Marketing on Sustainable Performance: A Study on Tourism Sector Companies in Indonesia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/14/6238>

- Regona, M. (2023). Artificial intelligence and sustainable development goals: Systematic literature review of the construction industry. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210670724003251>
- Reynolds, S. (2024). Examining the Role of Leadership in Driving Sustainable Supply Chain Initiatives. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381233564_Examining_the_Role_of_Leadership_in_Driving_Sustainable_Supply_Chain_Initiatives
- Sajjad, A. (2023). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375632169_Sustainability_Leadership_An_integrative_review_and_conceptual_synthesis
- SAVIOM. (2024). Operational Efficiency: What is it, and How to Maximize & Boost ROI? Retrieved from <https://www.saviom.com/blog/operational-efficiency/>
- Shiferaw, R. M. (2025). Effect of green leadership on sustainable performance of large manufacturing firms using leader innovation behaviour as a mediating role: Evidence from large manufacturing firm in Ethiopia. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825005696>
- Singh, A. (2024). Sustainability Practices in Business Operations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382244799_Sustainability_Practices_in_Business_Operations
- Sinnaiah, T. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368568982_A_strategic_management_process_the_role_of_decision-making_style_and_organisational_performance
- Yang, J. (2024). Artificial intelligence adoption in a professional service industry: A multiple case study. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524000477>

الملاحق

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					١- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					٢- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بتطبيق مبادئ الاستدامة في جميع قراراتها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحرص القادة في الشركة على مراعاة الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع القيادة المستدامة على الابتكار في مجال تحسين الكفاءة التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر القيادة الدعم اللازم لتنفيذ المبادرات المستدامة داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تشجع القيادة المستدامة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار لتحسين العمليات التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر القيادة برامج تدريبية لرفع وعي العاملين بممارسات الاستدامة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم الاعتراف بجهود الموظفين التي تسهم في تحقيق الكفاءة والاستدامة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشعر الموظفون بالثقة في القيادة بسبب التزامها بالمسؤولية المستدامة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهمت القيادة المستدامة في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد سياسات الاستدامة على تقليل التكاليف التشغيلية.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساعدت القيادة المستدامة على رفع جودة المنتجات أو الخدمات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تنفيذ خطط واضحة لقياس وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساهم القيادة المستدامة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

✓ https://docs.google.com/forms/d/1A8uxgouHWsb43OvqQqFXTpdJNVdNiU_fcBwaoms6x2c/edit

Abstract

This study aimed to demonstrate the role of sustainable leadership in enhancing operational efficiency in the industrial sector, through a case study of major industrial companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study used a descriptive-analytical approach, with a sample of (130) participants from various management levels. The results showed a strong statistically significant relationship between sustainable leadership and operational efficiency, improved decision-making, and operational process development. It also contributed to rationalizing resource use, reducing waste, lowering costs, improving product and service quality, and enhancing competitiveness. The study recommended adopting sustainable leadership as a strategic choice, integrating sustainability principles into the corporate vision and mission, intensifying training programs to raise employee awareness of sustainability practices, and encouraging participation and innovation to ensure improved and sustained operational performance.

Keywords: Sustainable leadership, operational efficiency, industrial sector, process improvement, sustainability, competitiveness, innovation.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



**The Role of Sustainable Leadership in Enhancing Operational Efficiency in the
Industrial Sector: A Case Study of Major Industrial Companies**

Prepared by/

Ali Muhammad Qasadi

University ID/

Supervised by/

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Dr. Fayez Jarad

Year

٢٠٢٥