

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

إعداد:

بشار خالد علي زياد

الرقم الأكاديمي: 252000791

الإشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2026م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى القائمين على شركات المقاولات، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحث

ملخص الدراسة

دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات

المقاولات اليمنية: دراسة ميدانية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة المستدامة بأبعادها (الرؤية طويلة الأمد، المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، تنمية وتمكين الموظفين، إشراك أصحاب المصلحة، الابتكار والجودة) في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده (كفاءة العمليات الخضراء، إدارة النفايات وإعادة التدوير، الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء، الصورة البيئية والسمعة الخضراء، الامتثال والتوافق البيئي) لدى شركات المقاولات في الجمهورية اليمنية.

ولتحقيق هذا الهدف، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، بُدع التحقق من خصائصها السيكمترية والتأكد من تمتعها بدرجة عالية من الصدق والثبات. تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في شركات المقاولات اليمنية المصنفة، والبالغ عددها (1250) شركة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها النهائي بُدع استرداد الاستبانات الصالحة للتحليل (315) فرداً، بنسبة استجابة بلغت (90%). وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج (SPSS V.28)، شملت الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الكمية الهامة، أبرزها أن واقع ممارسة القيادة المستدامة في شركات المقاولات اليمنية جاء بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي 3.35)، كما جاء مستوى الأداء التنظيمي الأخضر بدرجة متوسطة أيضاً (بمتوسط حسابي 2.99). وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما ($r = 0.743$). كما أظهر تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي وجوهري للقيادة المستدامة على الأداء التنظيمي الأخضر، حيث فسرت أبعادها مجتمعة ما نسبته (65.8%) من التباين في الأداء الأخضر، وذلك عند مستوى معنوية ($F = 113.45$, Sig)

(= 0.000). وتبين أن بُعد "المسؤولية البيئية" كان الأكثر تأثيراً ($Beta = 0.335$)، يليه بُعد "تنمية وتمكين الموظفين" ($Beta = 0.230$)، في حين لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد "إشراك أصحاب المصلحة".

وبناءً على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، كان من أبرزها ضرورة تبني قيادات شركات المقاولات للقيادة المستدامة كإطار استراتيجي متكامل، والعمل على تعزيز الوعي البيئي لدى القيادات من خلال برامج تدريبية متخصصة، والاستثمار في تنمية وتمكين الموظفين باعتبارهم حلقة الوصل الحيوية في تنفيذ المبادرات الخضراء، وتشجيع الابتكار الأخضر لسد الفجوة الواضحة في هذا الجانب، بالإضافة إلى تفعيل دور اتحاد المقاولين في قيادة التحول الأخضر في القطاع.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، الأداء التنظيمي الأخضر، شركات المقاولات، البناء الأخضر، الاستدامة، اليمن.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
هـ	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- تمهيد.
2	- المقدمة.
3	- مشكلة الدراسة.
4	- تساؤلات الدراسة.
5	- أهمية الدراسة.
6	- أهداف الدراسة.
7	- متغيرات وأبعاد الدراسة.
8	- فرضيات الدراسة.
9	- حدود الدراسة.
10	- مصطلحات الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
15	- مقدمة
15	المحور الأول: الدراسات السابقة
15	- تمهيد
15	- أولاً: دراسات محلية وإقليمية
19	- ثالثاً: دراسات أجنبية

24	- تعقيب عام على الدراسات السابقة
المحور الثاني: الإطار النظري	
28	تمهيد.
28	المبحث الأول: القيادة المستدامة.
34	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي الأخضر.
39	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر.
42	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
45	- تمهيد.
45	- منهج الدراسة.
45	- مصادر جمع البيانات.
46	- مجتمع الدراسة وعينتها.
47	- أداة الدراسة.
48	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
50	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
51	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
54	- تمهيد.
54	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
56	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
58	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
60	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
62	- خلاصة بنتائج الدراسة.
الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها	

70	- تمهيد
70	- استنتاجات الدراسة.
71	- توصيات الدراسة.
72	- مقترحات الدراسة.
73	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
76	أولاً: المراجع بالعربية.
78	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
83	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
87	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
88	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- **المقدمة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **تساؤلات الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **متغيرات وأبعاد الدراسة.**
- **فرضيات الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**
- **مصطلحات الدراسة.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يُقدم هذا الفصل إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يحدد مساراتها وأبعادها. حيث يبدأ الفصل بمقدمة تؤسس للسياق العام الذي تتدرج ضمنه الدراسة، ثم ينتقل لتحديد المشكلة البحثية التي تسعى لمعالجتها وصياغة تساؤلاتها المحورية. كما يستعرض الفصل أهداف الدراسة وأهميتها على الصعيدين العلمي والعملية، ويوضح حدودها ومجالاتها، ويختتم بعرض لمصطلحاتها الرئيسية.

1. المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة تفرض على المنظمات تحديات غير مسبقة، لا سيما تلك المتعلقة بالاستدامة البيئية. فمع تزايد حدة القضايا البيئية العالمية، مثل: التغير المناخي واستنزاف الموارد الطبيعية، لم يُعد تجاهل البعد البيئي في ممارسات الأعمال خياراً ممكناً.

وفي هذا السياق، برز مفهوم "الأداء التنظيمي الأخضر" كغاية استراتيجية تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ليس فقط امتثالاً للتشريعات، بل أيضاً كمصدر للميزة التنافسية المستدامة (Singh et al., 2020, p. 3). إذ يُعد الأداء التنظيمي الأخضر مقياساً لمدى نجاح المنظمة في دمج الاهتمامات البيئية ضمن عملياتها التشغيلية وقراراتها الاستراتيجية، بما يؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة (Hou et al., 2023, p. 2). وبالتالي، فإن سعي المنظمات نحو تحقيق أداء أخضر متميز لا يُسهم في حماية النظم البيئية فحسب، بل يعزز أيضاً من سمعتها المؤسسية وقدرتها على الابتكار وجذب الاستثمارات المسؤولة (Anwar et al., 2024, p. 4).

بيد أن تحقيق هذا المستوى المتقدم من الأداء البيئي يتطلب وجود قوة دافعة وموجهة داخل المنظمة، قادرة على غرس ثقافة الاستدامة وتوجيه الجهود نحو الأهداف الخضراء. وهنا، يبرز الدور المحوري الذي تؤديه "القيادة المستدامة". فهذا النمط القيادي، الذي يتجاوز الأهداف المالية قصيرة الأجل، يركز على رؤية شمولية توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Iqbal et al.,

11854, p. 2023). فالفائد المستدام هو من يمتلك رؤية طويلة الأمد، ويلتزم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه جميع أصحاب المصلحة، ويعمل على تمكين الموظفين وتحفيزهم لتبني سلوكيات عمل صديقة للبيئة (Nisar et al., 2025, p. 508).

وبهذا الصدد، تشير الأدبيات مثل: (عيسى، 2023، ص. 135؛ Tuzcu et al., 2024, p. 4992) إلى أن القيادة المستدامة تُعد المحفز الرئيسي لتبني الممارسات الخضراء، بدءاً من إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى الابتكار في العمليات والمنتجات.

وبشكل عام، تكتسب العلاقة التكاملية بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر أهمية خاصة في القطاعات ذات الأثر البيئي الملموس، ومن أبرزها قطاع المقاولات. وفي سياق الجمهورية اليمنية، يواجه هذا القطاع تحديات مزدوجة؛ فمن جهة، هناك حاجة ملحة لعمليات إعادة الإعمار والتنمية، ومن جهة أخرى، تبرز ضرورة أن تتم هذه العمليات وفق أسس مستدامة تضمن عدم تفاقم المشكلات البيئية القائمة. إذ إن شركات المقاولات، بحكم طبيعة أنشطتها التي تعتمد على استهلاك الموارد الطبيعية وتوليد كميات كبيرة من النفايات، تقع في قلب معادلة الاستدامة. وعليه، فإن تبني قيادات هذه الشركات لمنهج مستدام لم يُعد ترفاً فكرياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان بقائها ونموها والمساهمة في تحقيق تنمية وطنية متوازنة.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وفحص طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة المستدامة بأبعادها المختلفة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية. كما تتطلع إلى تقديم رؤى علمية وعملية حول كيفية تمكين هذه الشركات من التحول نحو ممارسات أكثر استدامة، من خلال تسليط الضوء على الممارسات القيادية التي تُعد الأكثر تأثيراً في تحقيق هذا التحول المنشود، بما يخدم أهداف القطاع والمجتمع على حد سواء.

2. مشكلة الدراسة

ينبثق الاهتمام بموضوع هذه الدراسة من خلال استشعار وجود فجوة بين ما هو مأمول وما هو قائم في ممارسات قطاع المقاولات اليمني. فعلى الرغم من الأهمية الحيوية لهذا القطاع في عملية التنمية وإعادة الإعمار، إلا أن الملاحظة الأولية واستقراء واقع الحال يشيران إلى أن تركيز معظم شركاته لا يزال منصباً على الأبعاد التشغيلية والاقتصادية التقليدية، مع اهتمام محدود نسبياً

بدمج اعتبارات الاستدامة البيئية في استراتيجياتها وأنشطتها اليومية. وتتجلى هذه الإشكالية في عدة مظاهر، منها: الهدر الملحوظ في مواد البناء، وضعف أنظمة إدارة النفايات في مواقع المشاريع، ومحدودية اللجوء إلى التقنيات والمواد الصديقة للبيئة.

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

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

وعليه، فإن الفجوة المعرفية تتمثل في عدم وجود فهم واضح لطبيعة ممارسات القيادة المستدامة السائدة في هذا القطاع، ومدى تأثير هذه الممارسات، إن وجدت، على تبني سلوكيات تنظيمية خضراء. لذا، تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية منظمة لسد هذه الفجوة، من خلال تشخيص واقع المتغيرين وقياس طبيعة العلاقة بينهما، وتقديم إطار عملي يمكن أن يساعد صناع القرار وقادة شركات المقاولات على فهم المتطلبات القيادية اللازمة لتحقيق التحول نحو الاستدامة.

3. تساؤلات الدراسة

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

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

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة (الرؤية طويلة الأمد، المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، تنمية وتمكين الموظفين، إشراك أصحاب المصلحة، الابتكار والجودة) في شركات المقاولات اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده (كفاءة العمليات الخضراء، إدارة النفايات وإعادة التدوير، الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء، الصورة البيئية والسمعة الخضراء، الامتثال والتوافق البيئي) في شركات المقاولات اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة بأبعادها مجتمعة والأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية؟
4. ما دور أبعاد القيادة المستدامة (مجتمعة ومنفردة) في الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية؟

4. أهمية الدراسة

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

(أ) الأهمية العلمية (النظرية):

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

4. تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات -في حدود علم الباحث- التي تتناول متغيرات الدراسة مجتمعة في قطاع المقاولات اليمني، مما يمثل إضافة معرفية أصيلة للمكتبة اليمنية.

ب) الأهمية العملية (التطبيقية):

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

ج) القيمة المضافة للدراسة:

1. تتناول موضوعاً يقع في صميم التوجهات العالمية المعاصرة نحو الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة، وتطبيقه في سياق محلي بأمس الحاجة إليه.
2. تقدم نموذجاً علمياً قابلاً للاختبار والقياس، يحدد المتطلبات القيادية اللازمة لتحقيق أداء تنظيمي أخضر في قطاع حيوي ومؤثر.
3. تنتقل من مجرد التنظير إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، يمكن أن تُحدث فرقاً ملموساً في ممارسات قطاع المقاولات اليمني.
4. تثير وعي الباحثين والممارسين بأهمية دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في الفكر الإداري التقليدي، بما يتوافق مع متطلبات المستقبل.

5. أهداف الدراسة

سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق غاياتها، تم تحديد الهدف العام الآتي:

- **الهدف العام:** يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تم اشتقاق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تشخيص واقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة في شركات المقاولات اليمنية.
2. تحديد مستوى الأداء التنظيمي الأخضر المطبق في شركات المقاولات اليمنية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية.
4. تحليل دور أبعاد القيادة المستدامة مجتمعة ومنفردة في التأثير على الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية.

6. متغيرات وأبعاد الدراسة

قامت الدراسة على متغيرين رئيسيين، على النحو الآتي:

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

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

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

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

7. فرضيات الدراسة

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

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

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1.1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرؤية طويلة الأمد في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية البيئية في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1.4): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تنمية وتمكين الموظفين في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.

- الفرضية الفرعية الخامسة (H1.5): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.
- الفرضية الفرعية السادسة (H1.6): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد الابتكار والجودة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر.

8. حدود الدراسة

التزاماً بالمنهجية العلمية، تحددت معالم هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **الحدود العلمية (الموضوعية):** اقتصرَت الدراسة على تناول متغيرين رئيسيين؛ حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة المستدامة بأبعادها الستة (الرؤية طويلة الأمد، المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، تنمية وتمكين الموظفين، إشراك أصحاب المصلحة، الابتكار والجودة)، بينما تمثل المتغير التابع في الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده الخمسة (كفاءة العمليات الخضراء، إدارة النفايات وإعادة التدوير، الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء، الصورة البيئية والسمعة الخضراء، الامتثال والتوافق البيئي).
- **الحدود المكانية:** طُبقت الدراسة الميدانية على عينة من شركات المقاولات المصنفة والعاملة في الجمهورية اليمنية.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في القادة والمديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات المستهدفة، وشمل ذلك مديري العموم، ومديري المشاريع، ورؤساء الأقسام الهندسية والفنية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات اللازمة لتحليلها خلال فترة زمنية محددة امتدت عبر شهر ديسمبر من العام (2025م).

أولاً: القيادة المستدامة (Sustainable Leadership)

عرّفها (Ribeiro & Leitão (2024, p. 2 بأنها: "عملية التأثير في الآخرين لتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، من خلال اتخاذ قرارات مسؤولة وأخلاقية تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة". وبمنظور مشابه، أوضح Iqbal et al. (2023, p. 11856) أنها: "تهج قيادي يركز على خلق قيمة طويلة الأمد من خلال دمج الاستدامة في استراتيجية المنظمة وثقافتها وعملياتها، مع إيلاء اهتمام متساوٍ للأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية". في حين يرى الحدراوي (2018، ص. 190) أنها: "القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق رؤية المنظمة المستقبلية، مع الالتزام بتنمية رأس المال البشري والمحافظة على الموارد الطبيعية لضمان استمرارية المنظمة ورفاهية المجتمع".

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرّف مصطلح **القيادة المستدامة** إجرائياً، بأنه: الدرجة التي يمارس بها القادة والمديرون في شركات المقاولات اليمينية سلوكيات وممارسات إدارية تعكس أبعادها المتمثلة في (الرؤية طويلة الأمد، والمسؤولية البيئية، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وتنمية وتمكين الموظفين، وإشراك أصحاب المصلحة، والابتكار والجودة)، والتي سيتم قياسها من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لذلك في أداة الدراسة.

تعريفات أبعاد القيادة المستدامة:

- **الرؤية طويلة الأمد (Long-Term Vision):** تُعرّف بأنها: "قدرة القادة على صياغة وتوصيل رؤية مستقبلية للمنظمة تتجاوز المكاسب الفورية، وتركز على تحقيق النجاح المستدام من خلال الموازنة بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية" (García-Morales et al., 2024, p. 1236). وإجرائياً، تُقاس بمدى تركيز قادة شركات المقاولات على التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن استمرارية الشركة ونموها المستقبلي مع الحفاظ على الموارد.
- **المسؤولية البيئية (Environmental Responsibility):** تُعرّف بأنها: "الالتزام الذي يظهره القادة تجاه تقليل الأثر البيئي السلبي للمنظمة، من خلال تبني سياسات وممارسات استباقية تهدف إلى حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية" (Nisar et al., 2025, p. 507).

وإجرائياً، تُقاس بمدى تبني قادة الشركات لسياسات وإجراءات عملية للحد من التلوث وإدارة النفايات وترشيد استهلاك الموارد في المشاريع.

• **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية (Social and Ethical Responsibility):** تُعرّف بأنها: "اهتمام القيادة برفاهية الموظفين والمجتمع، والالتزام بمعايير سلوكية وأخلاقية عالية في جميع تعاملات المنظمة الداخلية والخارجية" (Iqbal et al., 2023, p. 11855). وإجرائياً، تُقاس بمدى التزام قادة الشركات بتوفير بيئة عمل آمنة وعادلة، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي، والتعامل بشفافية وأخلاقية مع كافة الأطراف.

• **تنمية وتمكين الموظفين (Employee Development and Empowerment):** تُعرّف بأنها: "الجهود التي يبذلها القادة للاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير، ومنح الموظفين الصلاحيات والثقة للمشاركة في صنع القرار والمساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة" (Tuzcu et al., 2024, p. 4993). وإجرائياً، تُقاس بمدى قيام قادة الشركات بتوفير فرص التدريب للموظفين وتشجيعهم على تقديم المبادرات المتعلقة بالممارسات الخضراء.

• **إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement):** تُعرّف بأنها: "العملية التي من خلالها يقوم القادة ببناء علاقات تواصل وتعاون شفافة وبناءة مع جميع الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بأنشطة المنظمة، بهدف فهم توقعاتهم وإدماجها في عملية صنع القرار" (Khan and Mahmood, 2024, p. 1237). وإجرائياً، تُقاس بمدى حرص قادة الشركات على التواصل الفعال مع الموردين والعملاء والمجتمع المحلي والجهات الحكومية بشأن قضايا الاستدامة.

• **الابتكار والجودة (Innovation and Quality):** تُعرّف بأنها: "سعي القيادة المستمر نحو تشجيع وتطبيق أفكار وعمليات جديدة تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات مع تقليل بصمتها البيئية، بما يعزز من القدرة التنافسية المستدامة للمنظمة" (Lehtimäki et al., 2025, p. 5). وإجرائياً، تُقاس بمدى تشجيع قادة الشركات على استخدام تقنيات بناء حديثة ومواد صديقة للبيئة ترفع من جودة المشاريع وتحقق الكفاءة في استخدام الموارد.

ثانياً: الأداء التنظيمي الأخضر (Green Organizational Performance)

عرّفه Li et al. (2024, p. 3) بأنه: "قياس شامل لفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها البيئية، ويشمل ذلك كفاءة استخدام الموارد، وتقليل التلوث، وتطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة". كما يُنظر إليه على أنه "حصيلة جهود المنظمة في إدارة تأثيراتها البيئية، والذي ينعكس في تحسين العمليات التشغيلية، والحد من النفايات، وتعزيز سمعتها ككيان مسؤول بيئياً" (Hou et al., 2023, p. 2). بينما يوضح Singh et al. (2020, p. 2) أنه: "يشير إلى مدى قدرة الشركة على دمج الإدارة البيئية في عملياتها لتحقيق نتائج إيجابية على صعيد تقليل الأثر البيئي وتحسين الكفاءة التشغيلية".

وفي سياق هذه الدراسة، يُعرّف مصطلح **الأداء التنظيمي الأخضر** إجرائياً، بأنه: المستوى المتحقق من النتائج البيئية الإيجابية في شركات المقاولات اليمنية، والذي سيتم قياسه من خلال استجابات عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس أبعاده المتمثلة في (كفاءة العمليات الخضراء، وإدارة النفايات وإعادة التدوير، والابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء، والصورة البيئية والسمعة الخضراء، والامتثال والتوافق البيئي).

تعريفات أبعاد الأداء التنظيمي الأخضر:

- **كفاءة العمليات الخضراء (Green Process Efficiency):** تُعرّف بأنها "مدى نجاح المنظمة في تحسين عملياتها الداخلية لتقليل استهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام، وخفض الانبعاثات الملوثة للبيئة" (Hou et al., 2023, p. 3). وإجرائياً، تُقاس بمدى تطبيق شركات المقاولات لإجراءات تهدف إلى ترشيد استهلاك الموارد وتقليل التلوث في مواقع البناء.
- **إدارة النفايات وإعادة التدوير (Waste Management and Recycling):** تُعرّف بأنها "الممارسات المنهجية التي تتبناها المنظمة لتقليل كمية النفايات الناتجة عن عملياتها، وتعظيم الاستفادة من المواد عبر إعادة استخدامها أو تدويرها" (Asif and Bakar, 2025, p. 6). وإجرائياً، تُقاس بمدى فعالية البرامج المطبقة في شركات المقاولات لفرز مخلفات البناء وإعادة تدويرها أو التخلص منها بطرق آمنة بيئياً.
- **الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء (Green Product and Service Innovation):** يُعرّف بأنه "قدرة المنظمة على تطوير وتصميم وتقديم منتجات أو

خدمات ذات خصائص بيئية محسنة، تلبي احتياجات العملاء وتقلل من الأثر البيئي طوال دورة حياتها" (Li et al., 2024, p. 7). وإجرائياً، يُقاس بمدى استخدام شركات المقاولات لمواد بناء مستدامة أو تطبيقها لتقنيات تصميم وإنشاء صديقة للبيئة.

- **الصورة البيئية والسمعة الخضراء (Environmental Image and Green Reputation):** تُعرّف بأنها "الانطباع الإيجابي الذي يتكون لدى أصحاب المصلحة حول التزام المنظمة بالمسؤولية البيئية، والذي يُسهم في بناء سمعة قوية ككيان صديق للبيئة" (Anwar et al., 2024, p. 2). وإجرائياً، تُقاس بمدى إدراك أفراد العينة للسمعة الإيجابية التي تتمتع بها شركاتهم نتيجة لالتزامها بالمبادرات والممارسات البيئية.
- **الامتثال والتوافق البيئي (Environmental Compliance):** يُعرّف بأنه "مدى التزام المنظمة بالقوانين واللوائح والمعايير البيئية التي تفرضها السلطات، وسعيها في كثير من الأحيان إلى تجاوز الحد الأدنى من المتطلبات" (García-Morales et al., 2024, p. 1238). وإجرائياً، يُقاس بمدى التزام شركات المقاولات بالتشريعات البيئية المعمول بها، وحصولها على التراخيص اللازمة، وتجنبها للمخالفات البيئية.

ثالثاً: شركات المقاولات اليمنية (Yemeni Contracting Companies)

تُعرّف شركة المقاولات اصطلاحياً بأنها: "مؤسسة تجارية تتعهد بتنفيذ مشاريع إنشائية أو هندسية محددة، مثل: بناء المباني، والطرق، والجسور، والبنية التحتية، لصالح طرف آخر (العميل) بموجب عقد يحدد المواصفات والتكلفة والجدول الزمني".

وفي سياق هذه الدراسة، تُعرّف **شركات المقاولات اليمنية** إجرائياً، بأنها: مجموعة الشركات المسجلة رسمياً لدى الجهات المعنية في الجمهورية اليمنية، والتي تمارس أنشطة الإنشاءات العامة والمقاولات، وتم اختيار عينة منها لتطبيق الأداة الميدانية للدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- مقدمة**
- المحور الأول: الدراسات السابقة**
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة**

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأسس المعرفية والنظرية التي تتبني عليها الدراسة، وذلك من خلال محورين متكاملين. حيث يستعرض المحور الأول، وهو **الإطار النظري**، الأدبيات الفكرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث يتم تحليل المفاهيم بعمق وتأصيلها ضمن النظريات العلمية ذات الصلة. أما المحور الثاني، فيستعرض **الدراسات السابقة** التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، بهدف تحديد الفجوة البحثية وتوضيح موقع الدراسة الحالية ضمن الحقل المعرفي.

المحور الأول: مراجعة الدراسات السابقة

يمثل هذا المحور عرضاً تحليلياً منظماً للأدبيات التجريبية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية أو متغيرات قريبة منها. ويهدف هذا العرض إلى تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات الأخرى، وتأكيد الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها، فضلاً عن الاستفادة من مناهج تلك الدراسات ونتائجها في بناء الإطار الميداني وتفسير النتائج لاحقاً.

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

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

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

دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث تبين أن الشركة تولي اهتماماً بجميع أبعاد القيادة المستدامة، وكان لجميع هذه الأبعاد تأثير إيجابي في الريادة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة القيادة المستدامة لدى القيادات الإدارية في الشركة من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة تركز على التفكير الاستراتيجي المستدام.

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

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

• **دراسة البلشي (2023م)، مصر، بعنوان:** "دور القيادة المدرسية في تحقيق ممارسات المدرسة الخضراء المستدامة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر". استهدفت الدراسة تحديد دور القيادة المدرسية في تحقيق ممارسات المدرسة الخضراء المستدامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتطبيق استبانة على عينة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة بلغ قوامها (220) فرداً. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة المدرسية لأدوارها في تحقيق ممارسات المدرسة الخضراء جاء بدرجة "متوسطة". كما كشفت عن وجود تحديات تواجه تطبيق هذه الممارسات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج للتنمية المهنية لقيادات المدارس الثانوية لتعزيز وعيهم وكفاءتهم في مجال قيادة المدارس الخضراء.

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

• **دراسة عيسى (2023م)، مصر، بعنوان:** "الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر: دراسة تطبيقية". هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانات على عينة من مديري (310) فندقاً من فنادق الخمس نجوم. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على القيادة المستدامة، ووجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة المستدامة على الأداء التنظيمي

الأخضر. والأهم من ذلك، أثبتت النتائج أن القيادة المستدامة تؤدي دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين المتغيرين. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الفنادق بتنمية وتطوير قادة يمتلكون سمات القيادة المستدامة.

• **دراسة محمد (2023م)، مصر، بعنوان:** "واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج". استهدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بلغ عددها (384) فرداً. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة جاءت "متوسطة". كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة القيادة المستدامة وتحقيق البراعة التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل للقيادات الأكاديمية لتعميق فهمهم لمفهوم القيادة المستدامة وأهميتها.

• **دراسة علي (2022م)، مصر، بعنوان:** "تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة". هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتطبيق استبانة على عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (520) فرداً. وكشفت النتائج أن درجة توافر أبعاد القيادة المستدامة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة جاءت بدرجة "متوسطة". وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة الأزهر لنموذج القيادة المستدامة كإطار لتقييم وتطوير قياداتها.

• **دراسة عيد (2022م)، المملكة العربية السعودية، بعنوان:** "واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر في جامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها". سعت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ قوامها (381) عضواً. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة المستدامة في الجامعة جاءت "مرتفعة". كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في دعم ممارسات القيادة المستدامة بالجامعة وتضمينها في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

- **دراسة الحدراوي (2018م)، العراق، بعنوان: "دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي".** استهدفت الدراسة بيان دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانات على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في المطار بلغ عددها (55) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي، حيث تبين أن بُعد "التفكير طويل الأمد" كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المطار لفلسفة القيادة المستدامة وتطبيق أبعادها لما لها من دور فاعل في تحقيق التفوق.

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

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

- **دراسة نيسار وآخرون (Nisar et al., 2025)، باكستان، بعنوان: Sustainable leadership's impact on environmental performance: The mediating role of employee green behavior and the moderating influence of environmental knowledge** (تأثير القيادة المستدامة على الأداء البيئي: الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظفين والتأثير المعدل للمعرفة البيئية). هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة المستدامة على الأداء البيئي، مع اختبار الدور الوسيط للسلوك الأخضر للموظفين والدور المعدل للمعرفة البيئية. وقد اتبع الباحثون المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (350) موظفاً في عدد من الشركات الصناعية. وأظهرت النتائج أن للقيادة المستدامة تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الأداء البيئي، كما أثبتت أن السلوك الأخضر للموظفين يتوسط هذه العلاقة بشكل كبير. إضافة إلى ذلك، كشفت

النتائج أن المعرفة البيئية لدى الموظفين تعدل وتقوي العلاقة بين القيادة المستدامة وسلوكهم الأخضر. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في تطوير قادة مستدامين بالتوازي مع تعزيز المعرفة البيئية لدى موظفيها لتحقيق أقصى أداء بيئي.

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

- دراسة آصف وبكر (Asif and Bakar, 2025)، ماليزيا، بعنوان: *Green strategic orientation and sustainable performance of SMEs: Moderating role of environmental turbulence* (التوجه الاستراتيجي الأخضر والأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدور المعدل للاضطراب البيئي). هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الأخضر (الذي تضعه القيادة) والأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (البيئي والاجتماعي والاقتصادي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع اختبار الدور المعدل للاضطراب البيئي. وقد تم اتباع المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (210) من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين التوجه الاستراتيجي الأخضر والأداء المستدام. كما كشفت النتائج أن الاضطراب البيئي (مثل: التغيرات السريعة في السوق أو التكنولوجيا) يقوي من هذه العلاقة، مما يعني أن أهمية التوجه الأخضر تزداد في البيئات غير المستقرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوجهه استراتيجي أخضر كأداة لبناء المرونة وتحقيق الأداء المستدام.

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

- دراسة لي وآخرون (Li et al., 2024)، الصين، بعنوان: *Impact of environmental management on sustainable performance of entrepreneurial firms: The mediating role of green product innovation and the moderating effect of transformational leadership* (تأثير الإدارة البيئية على الأداء المستدام للشركات الريادية: الدور الوسيط لابتكار المنتجات الخضراء والتأثير المعدل للقيادة التحويلية). سعت الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات الإدارة البيئية على الأداء المستدام، مع اختبار ابتكار المنتجات الخضراء كمتغير وسيط والقيادة التحويلية كمتغير معدّل. وقد تم استخدام المنهج الكمي، بجمع البيانات عبر استبانة من عينة قوامها (312) شركة ريادية. وأظهرت النتائج أن الإدارة البيئية تؤثر إيجاباً على الأداء المستدام، وأن هذا التأثير يتم بشكل كبير من خلال ابتكار المنتجات الخضراء. والأهم من ذلك، وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز بشكل كبير العلاقة بين الإدارة البيئية وابتكار المنتجات الخضراء. وأوصت الدراسة بأن على الشركات الريادية التي تسعى للاستدامة أن تدعم ممارساتها البيئية بقيادة تحويلية قادرة على إلهام الموظفين نحو الابتكار الأخضر.

• دراسة توزكو وآخرون (Tuzcu et al., 2024)، تركيا، بعنوان: *The mediating role of sustainable leadership in green human resource management practices and organizational commitment: A case study in Turkey* (الدور الوسيط للقيادة المستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والالتزام التنظيمي: دراسة حالة في تركيا). هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والالتزام التنظيمي. وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من (400) موظف في قطاع الفنادق. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤثر إيجاباً على كل من القيادة المستدامة والالتزام التنظيمي. كما أثبتت النتائج أن القيادة المستدامة تتوسط جزئياً العلاقة بين المتغيرين، مما يعني أنها قناة مهمة تترجم من خلالها ممارسات الموارد البشرية الخضراء إلى التزام أعلى من قبل الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل إدارات الفنادق على تطوير قادتها لتبني نهج مستدام لتعظيم فائدة مبادراتها الخضراء.

• دراسة باكيرو (Baquero, 2024)، كولومبيا، بعنوان: *Linking green entrepreneurial orientation and ambidextrous green innovation to stimulate green performance: a moderated mediation approach* (ربط التوجه الريادي الأخضر والابتكار الأخضر المزدوج لتحفيز الأداء الأخضر: نهج الوساطة المعدلة). استهدفت الدراسة فحص العلاقة بين التوجه الريادي الأخضر (الذي تقوده الإدارة العليا) والأداء الأخضر، مع اختبار دور الابتكار الأخضر المزدوج (الاستكشافي والاستغلالي) كوسيط، والقدرات الديناميكية كمتغير معيّل. وقد استخدم الباحث المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من (225) شركة صناعية. وأظهرت النتائج أن التوجه الريادي الأخضر يعزز الأداء الأخضر بشكل غير مباشر من خلال الابتكار الأخضر المزدوج. كما وجدت الدراسة أن القدرات الديناميكية للشركة تقوي من تأثير التوجه الريادي على الابتكار الأخضر. وأوصت الدراسة بأن على القادة الذين يتبنون توجهاً ريادياً أخضر أن يستثمروا في بناء قدرات ديناميكية وابتكار مزدوج لتحويل توجهاتهم إلى أداء بيئي ملموس.

• دراسة هو وآخرون (Hou et al., 2023)، الصين، بعنوان: *The impact of environmentally-specific servant leadership on organizational green performance: The mediating role of green creativity* (تأثير القيادة الخادمة الموجهة

بيئياً على الأداء التنظيمي الأخضر: الدور الوسيط للإبداع الأخضر). هدفت الدراسة إلى بحث تأثير نمط القيادة الخادمة الموجهة نحو البيئة على الأداء التنظيمي الأخضر، ودراسة الدور الوسيط للإبداع الأخضر في هذه العلاقة. وقد اتبع الباحثون المنهج الكمي، حيث جمعوا البيانات من خلال استبانة ثنائية (من القادة والموظفين) من عينة بلغت (210) موظفاً وقائداً. وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة الموجهة بيئياً ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي الأخضر. كما أثبت التحليل أن الإبداع الأخضر لدى الموظفين يتوسط هذه العلاقة بشكل كامل، أي أن القادة الخادمين يحسنون الأداء الأخضر من خلال تعزيز قدرة موظفيهم على الإبداع في حل المشكلات البيئية. وأوصت الدراسة بتشجيع وتدريب المديرين على تبني سلوكيات القيادة الخادمة الموجهة بيئياً.

• دراسة إقبال وآخرون (Iqbal et al., 2023)، باكستان، بعنوان: *Unlocking sustainable culture* (إطلاق العنان للأداء التنظيمي المستدام: دور القيادة المستدامة والثقافة المستدامة). سعت هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي المستدام، مع اختبار الثقافة المستدامة كمتغير وسيط. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة من عينة مكونة من (302) من المديرين والموظفين في قطاع الخدمات. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة المستدامة تؤثر بشكل إيجابي وقوي على كل من الثقافة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام. كما أثبتت النتائج أن الثقافة المستدامة تتوسط العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام، مما يشير إلى أن القادة يؤثرون على الأداء من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة أن يركز القادة على بناء ثقافة مستدامة كآلية أساسية لترجمة رؤيتهم إلى أداء ملموس.

• دراسة سينغ وآخرون (Singh et al., 2020)، دراسة متعددة الدول (إيطاليا والهند)، بعنوان: *Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management* (الابتكار الأخضر والأداء البيئي: دور القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء). هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار الأخضر والأداء البيئي، مع فحص دور

القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء كعوامل ممكنة. وقد استخدم الباحثون المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من (210) من مديري الشركات الصناعية في إيطاليا والهند. وأظهرت النتائج أن كلاً من القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء يؤديان إلى زيادة الابتكار الأخضر، والذي بدوره يعزز الأداء البيئي للشركة بشكل كبير. وأكدت النتائج على الدور المحفز والحاسم للقيادة في دفع عجلة الابتكار المستدام. وأوصت الدراسة بأن على الشركات التي تسعى لتحسين أدائها البيئي أن تبدأ بتطوير قيادات تحويلية خضراء وتبني ممارسات موارد بشرية داعمة.

ثالثاً: تعقيب تحليلي عام على الدراسات السابقة

بعد استعراض الأدبيات التجريبية العربية والأجنبية، يقدم هذا الجزء تعقيباً تحليلياً شاملاً يهدف إلى بلورة موقع الدراسة الحالية ضمن نسق البحوث ذات الصلة، وذلك على النحو الآتي:

1. اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتسق الدراسة الحالية مع التوجه العام السائد في الأدبيات الإدارية الحديثة، والذي يؤكد على الدور المحوري للقيادة كمتغير استراتيجي في دفع المنظمات نحو تبني ممارسات الاستدامة. فالدراسة تنطلق من نفس الفرضية العامة التي تبنتها غالبية الدراسات السابقة، مثل دراسة (Iqbal et al., 2023) ودراسة (Nisar et al., 2025)، ومفادها أن سلوكيات وممارسات القادة تؤثر بشكل مباشر وجوهري على النتائج البيئية والمستدامة للمنظمة.

2. جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات التي تم استعراضها في عدة جوانب رئيسية، أبرزها:

- **العلاقة الإيجابية:** هناك شبه إجماع بين الدراسات على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين القيادة المستدامة (أو الأنماط القيادية القريبة منها) والأداء التنظيمي الأخضر أو المستدام، كما هو واضح في نتائج دراسة (الذبحاوي وآخرون، 2024)، ودراسة (عيسى، 2023)، ودراسة (Singh et al., 2020).

• **الأهمية السببية:** تتفق الدراسة الحالية مع دراسات مثل دراسة (García-Morales et al., 2024) في النظر إلى القيادة ليس كعامل مرتبط فحسب، بل كعامل ممكن ومحفز أساسي للأداء الأخضر.

• **المنهجية:** تتبنى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وهو النهج الذي اتبعته غالبية الدراسات الكمية في هذا المجال، مثل دراسة (السبيعي، 2024) ودراسة (Tuzcu et al., 2024).

1. جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

على الرغم من الاتفاق في الإطار العام، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية:

• **بيئة التطبيق:** تم تطبيق معظم الدراسات العربية في قطاعات التعليم العالي (علي، 2022؛ العوش، 2023)، أو قطاع الاتصالات (الذبحاوي وآخرون، 2024)، أو الفنادق (عيسى، 2023)، بينما تم تطبيق الدراسات الأجنبية في قطاعات متنوعة كالصناعة والتكنولوجيا. وتنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها في **قطاع المقاولات اليمني**، وهو سياق لم يتم التطرق إليه بشكل كافٍ في حدود اطلاع الباحث.

• **طبيعة المتغيرات:** تناولت بعض الدراسات متغيرات قريبة ولكنها ليست متطابقة؛ فمثلاً، ركزت دراسة (Hou et al., 2023) على "القيادة الخادمة الموجهة بيئياً"، بينما ركزت دراسة (Li et al., 2024) على "القيادة التحويلية". وتتميز الدراسة الحالية بتركيزها المحدد على نموذج "القيادة المستدامة" بأبعاده الشاملة.

• **نطاق العلاقة:** ركزت العديد من الدراسات السابقة على اختبار متغيرات بسيطة أو معقدة، مثل "السلوك الأخضر للموظفين" في دراسة (Nisar et al., 2025) أو "الابتكار الأخضر" في دراسة (Li et al., 2024). أما الدراسة الحالية فتركز على فحص العلاقة المباشرة والدور الذي تؤديه القيادة المستدامة في الأداء الأخضر، وهو ما يُعد خطوة تأسيسية ضرورية في بيئة بحثية جديدة.

2. الفجوة البحثية:

من خلال التحليل السابق، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في النقاط الآتية:

- **فجوة سياقية (Contextual Gap):** تتمثل في ندرة -إن لم يكن غياب- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر في البيئة اليمنية بشكل عام.
- **فجوة قطاعية (Sectoral Gap):** هناك فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بقطاع المقاولات على وجه الخصوص، فرغم أهميته وتأثيره البيئي الكبير، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام البحثي الكافي مقارنة بقطاعات أخرى كالصناعة والخدمات.

3. جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في عدة جوانب حيوية، منها:

- **بناء الإطار النظري:** شكلت الدراسات السابقة أساساً متيناً لبناء الإطار النظري وتأسيس مفاهيم الدراسة وأبعادها.
- **تطوير أداة الدراسة:** تم الاسترشاد بالمقاييس والاستبانات التي استخدمتها دراسات موثوقة، مثل دراسة (عيد، 2022) ودراسة (Iqbal et al., 2023)، في تطوير فقرات أداة الدراسة الحالية بعد تكييفها لتناسب البيئة المستهدفة.
- **صياغة الفرضيات:** ساعدت النتائج المتواترة في الدراسات السابقة على صياغة فرضيات الدراسة الحالية وتوجيهها بشكل منطقي وعلمي.
- **تفسير النتائج:** ستوفر نتائج الدراسات السابقة إطاراً مرجعياً مهماً عند مناقشة وتفسير النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية، ومقارنتها مع نتائج بيئات وقطاعات أخرى.

1. الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بمجموعة من الجوانب التي تجعلها إضافة معرفية نوعية، وهي:

- **أصالة البيئة:** كونها من أوائل الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع الحيوي ضمن قطاع المقاولات اليمني، مما سيوفر بيانات ورؤى أصيلة من سياق فريد يمر بمرحلة حرجة تتطلب إعادة إعمار مستدامة.
- **التركيز والشمولية:** تركز الدراسة بشكل مباشر على العلاقة بين متغيرين رئيسيين (القيادة المستدامة والأداء الأخضر)، مع تبني نماذج شاملة ومتعددة الأبعاد لكل متغير، مما يوفر فهماً عميقاً لطبيعة هذه العلاقة.
- **الأهمية العملية:** تتجاوز الدراسة الجانب النظري لتقدم نتائج يمكن أن تكون ذات فائدة عملية مباشرة لصناع القرار وقادة شركات المقاولات في اليمن، من خلال تحديد الممارسات القيادية الأكثر فعالية لتعزيز التحول الأخضر في هذا القطاع الحيوي.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: القيادة المستدامة

يتناول هذا المبحث المتغير المستقل للدراسة "القيادة المستدامة"، حيث يسعى إلى تفكيك المفهوم وتأصيله نظرياً، واستعراض تطوره، وتحليل أبعاده ومكوناته الأساسية، وصولاً إلى فهم شامل لطبيعته ومتطلبات تطبيقه في المنظمات المعاصرة.

أولاً: القيادة المستدامة: النشأة والتطور المفاهيمي

لم يظهر مفهوم القيادة المستدامة بمعزل عن السياقات الفكرية والتحولت العالمية التي شهدتها الفكر الإداري والبيئي. إذ يمكن إرجاع جذوره الفكرية إلى تنامي الوعي بقضايا المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، والتي تطورت من مجرد فكرة هامشية إلى جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية المؤسسية (Carroll, 2021, p. 1260). وقد تبلور هذا الاهتمام بشكل أكبر مع ظهور مفهوم "التمية المستدامة" الذي قدمه تقرير برونتلاند تاريخياً عام (1987م)، والذي عرّفها بأنها التمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة، وهو التعريف الذي لا يزال يمثل حجر الأساس في أدبيات الاستدامة.

وقد أدى هذا التحول في المنظور العالمي إلى إدراك أن النماذج القيادية التقليدية، التي تركز بشكل شبه حصري على تعظيم الأرباح للمساهمين، لم تُعد كافية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (Lozano, 2023, p. 15). فكان لا بد من الانتقال من القيادة التقليدية إلى نماذج أكثر شمولية ومسؤولية، قادرة على الموازنة بين ثلاثة أبعاد رئيسية تُعرف بـ "الخط السفلي الثلاثي" (Triple Bottom Line) كما صاغها Elkington في عمله التأسيسي، وهي: الأداء الاقتصادي (الربح)، والأداء الاجتماعي (الناس)، والأداء البيئي (الكوكب). وفي خضم هذا السياق، بزغ مفهوم القيادة المستدامة كنمط قيادي قادر على إدارة هذا التوازن المعقد.

وقد تعددت تعريفات الباحثين للمفهوم بما يعكس تطوره؛ فيعرفها كل من (Metcalf and Benn, 2023, p. 115) بأنها: "القدرة على التأثير في أصحاب المصلحة المتعددين، داخلياً وخارجياً، لخلق رؤية مشتركة للاستدامة وتنفيذ استراتيجيات تحقق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية على المدى

الطويل". بينما يراها (Ribeiro and Leitão, 2024, p. 2) على أنها: "عملية التأثير في الآخرين لتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل". ومن المهم التمييز بين القيادة المستدامة وغيرها من الأنماط القيادية القريبة منها؛ فبينما تتشارك مع القيادة التحويلية في أهمية الرؤية والإلهام، تتجاوزها القيادة المستدامة بالتركيز الصريح على الأبعاد البيئية والاجتماعية. وبينما تتقاطع مع القيادة الأخلاقية في الالتزام بالمعايير السلوكية، توسع القيادة المستدامة نطاق هذا الالتزام ليشمل مسؤولية المنظمة تجاه الكوكب والأجيال القادمة (الزبيدي، 2021، ص. 55).

تحليل الباحث: يتضح من هذا التطور المفاهيمي أن القيادة المستدامة ليست مجرد نمط إداري، بل هي فلسفة ومنهجية استراتيجية تعيد تعريف غاية المنظمة وأساس نجاحها. وفي سياق قطاع المقاولات اليمني، الذي يواجه مهمة إعادة الإعمار والتنمية في ظل موارد محدودة وتحديات بيئية، فإن تبني هذه الفلسفة القيادية لم يُعد خياراً، بل ضرورة حتمية لضمان أن تكون عملية البناء والتنمية مستدامة في جوهرها، وقادرة على خلق قيمة حقيقية وطويلة الأمد للمجتمع والبيئة والاقتصاد على حد سواء.

ثانياً: المنطلقات النظرية المفسرة للقيادة المستدامة

تستند ممارسات القيادة المستدامة إلى مجموعة من النظريات الإدارية الراسخة التي توفر لها أساساً فكرياً متيناً، ومن أبرز هذه النظريات ما يأتي:

1. **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):** تُعد هذه النظرية، التي قدمها (Freeman) في عمله الأصيل، حجر الزاوية الفكري للقيادة المستدامة. وهي تتحدى الفكرة التقليدية القائلة بأن الهدف الوحيد للشركة هو خدمة مساهميها، وتقترح بدلاً من ذلك أن على المديرين اتخاذ قرارات توازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة. وفي تطورهما الحديث، تؤكد النظرية على أن النجاح المستدام لا يمكن تحقيقه إلا من خلال خلق قيمة مشتركة ومتزامنة لجميع الأطراف (Freeman et al., 2020, p. 48). وعليه، فإن القائد المستدام هو من يدير هذه الشبكة المعقدة من العلاقات بفعالية.

2. **نظرية الإشراف (Stewardship Theory):** على عكس نظرية الوكالة التي تفترض أن المديرين تحركهم المصلحة الذاتية، تقترح نظرية الإشراف أن المديرين هم "مشرفون" أو "أوصياء" على موارد المنظمة، وتحركهم دوافع داخلية لتحقيق أهداف المنظمة وخدمة مصالح أصحاب المصلحة على المدى الطويل. وهذا المنظور يتوافق تماماً مع القيادة المستدامة، حيث يُنظر إلى القائد على أنه مسؤول عن حماية وتنمية رأس المال المالي والبشري والاجتماعي والطبيعي للمنظمة (Caldwell et al., 2022, p. 112).

3. **نظرية الشرعية (Legitimacy Theory):** تفترض هذه النظرية أن المنظمات تسعى باستمرار للحصول على "الشرعية" أو القبول الاجتماعي من خلال العمل بطرق تتوافق مع قيم ومعايير المجتمع الذي تعمل فيه (Deegan, 2019, p. 3). فالقائد المستدام يدرك أن بقاء المنظمة ونموها يعتمدان على الحفاظ على "رخصة التشغيل الاجتماعية والبيئية". وبالتالي، فإن تبني ممارسات مستدامة لا يُعد مجرد التزام أخلاقي، بل هو استراتيجية لإدارة السمعة وتأمين الشرعية اللازمة للاستمرارية (العمرى، 2022، ص. 120).

تحليل الباحث: توفر هذه النظريات مجتمعة إطاراً تفسيرياً قوياً لدوافع وفعالية القيادة المستدامة. فهي توضح أن هذا النمط القيادي ليس مجرد سلوك "خير"، بل هو نهج عقلاني واستراتيجي. فمن خلال إدارة علاقات أصحاب المصلحة (نظرية أصحاب المصلحة)، والتصرف كأوصياء مسؤولين (نظرية الإشراف)، والسعي للحصول على القبول المجتمعي (نظرية الشرعية)، يتمكن القادة المستدامون من بناء منظمات مرنة وقادرة على تحقيق النجاح على المدى الطويل.

ثالثاً: خصائص وأهمية ومبادئ القيادة المستدامة

لتحقيق أهدافها الشاملة، تتطلب القيادة المستدامة مجموعة فريدة من الخصائص لدى القادة، وتؤدي أدواراً حيوية للمنظمة، وتستند إلى مبادئ واضحة.

- **خصائص القادة المستدامين:** يتميز القادة المستدامون بسمات شخصية وكفاءات مهنية تمكنهم من التعامل مع التعقيدات المرتبطة بالاستدامة. ويوضح الجدول الآتي أبرز هذه الخصائص.

جدول (1): الخصائص الرئيسية للقادة المستدامين

الوصف	الخاصية
القدرة على فهم الترابط بين الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ورؤية الصورة الكلية بدلاً من التركيز على أجزاء منعزلة.	التفكير الشمولي والنظمي
التركيز على النتائج المستقبلية وتأثيرات القرارات الحالية على الأجيال القادمة، بدلاً من الانشغال بالأرباح قصيرة المدى.	البصيرة والرؤية طويلة الأمد
القدرة على فهم وإدارة العواطف الشخصية، والتعاطف مع الآخرين، وبناء علاقات قوية ومبنية على الثقة مع أصحاب المصلحة.	الذكاء العاطفي والاجتماعي
الاستعداد لاتخاذ قرارات صعبة ومبدئية حتى لو كانت لا تحظى بشعبية على المدى القصير، والالتزام بالشفافية والمساءلة.	الشجاعة الأخلاقية
إلهام الموظفين وحشدهم حول رؤية الاستدامة، وتمكينهم من خلال تفويض السلطة وتشجيع المبادرة والابتكار.	القدرة على الإلهام والتمكين

المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على (Iqbal et al., 2023; Hallinger and Kovačević, 2023).

يُستخلص من الجدول (1) أن القيادة المستدامة لا تقتصر على المهارات الفنية التقليدية، بل تمثل نموذجاً إدارياً متكاملاً يركز على البعد الأخلاقي والاستشراقي. إن تداخل هذه الخصائص يشير إلى أن القائد المستدام يعمل كـ "مهندس للأنظمة"؛ حيث يربط بين الأهداف الربحية للمنظمة والمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع.

ومن الناحية التحليلية، نجد أن الشجاعة الأخلاقية والرؤية طويلة الأمد تمثلان صمام الأمان لمواجهة ضغوط السوق المتقلبة، بينما يعمل الذكاء العاطفي والتمكين كمحركات أساسية لخلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار المستدام. وبناءً على ذلك، فإن توفر هذه الخصائص مجتمعة يُعد شرطاً أساسياً لتحويل المنظمات من النمط التقليدي إلى النمط المستدام القادر على الصمود في ظل التحديات العالمية الراهنة.

- **أهمية القيادة المستدامة:** إن تبني هذا النمط القيادي يعود على المنظمة بفوائد استراتيجية جمة، منها: تعزيز السمعة المؤسسية، وزيادة القدرة على جذب واستبقاء المواهب، وتحسين إدارة المخاطر (خاصة البيئية والاجتماعية)، وفتح أسواق جديدة، وتعزيز الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Schaltegger and Wagner, 2020, p. 225؛ الشريف والمالكي، 2023، ص. 15).

تحليل الباحث: إن الخصائص المذكورة لا تُعد مجرد سمات شخصية، بل هي كفاءات يمكن تطويرها. وبالنسبة لشركات المقاولات اليمنية، فإن وجود قادة يمتلكون تفكيراً شمولياً ورؤية طويلة الأمد يُعد أمراً حاسماً، حيث يمكنهم من رؤية مشاريع البناء ليس ككيانات مادية منفصلة، بل كجزء من نسيج حضري وبيئي متكامل، مما يؤدي إلى قرارات تصميم وإنشاء أكثر مسؤولية واستدامة.

رابعاً: تحليل معمق لأبعاد القيادة المستدامة

لفهم القيادة المستدامة بشكل كامل، لا بد من تحليل أبعادها المكونة لها، والتي تمثل مجالات الممارسة الرئيسية للقائد المستدام:

1. **الرؤية طويلة الأمد:** لا تقتصر هذه الرؤية على التخطيط المالي لسنوات قادمة، بل تشمل تصوراً لمستقبل تكون فيه المنظمة مزدهرة اقتصادياً ومساهمة بشكل إيجابي في المجتمع والبيئة. فالقائد المستدام يعمل على غرس هذه الرؤية في ثقافة المنظمة لتصبح البوصلة التي توجه كافة القرارات (García-Morales et al., 2024, p. 1236).

2. **المسؤولية البيئية:** يتجاوز هذا البعد مجرد الامتثال للقوانين البيئية، ليصل إلى تبني نهج استباقي يهدف إلى تقليل البصمة البيئية للمنظمة. ويشمل ذلك السعي لتقليل استهلاك الموارد، وإدارة النفايات بكفاءة، والاستثمار في التكنولوجيا النظيفة (Nisar et al., 2025, p. 507).

3. **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:** يركز هذا البعد على التزام القائد تجاه أصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين) والخارجيين (المجتمع). داخلياً، يتمثل ذلك في توفير بيئة عمل آمنة وعادلة ومنصفة. وخارجياً، يشمل المساهمة في تنمية المجتمع المحلي والالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية في التعامل مع العملاء والموردين (Iqbal et al., 2023).

4. **تنمية وتمكين الموظفين:** يدرك القائد المستدام أن الموظفين هم المحرك الرئيسي لتحقيق أهداف الاستدامة. لذا، يستثمر في تطوير مهاراتهم ومعارفهم، ويخلق بيئة عمل تشجع على المشاركة والمبادرة، ويمكنهم من دمج ممارسات الاستدامة في مهامهم اليومية (Tuzcu et al., 2024, p. 4993).

5. **إشراك أصحاب المصلحة:** بدلاً من اتخاذ القرارات بشكل منعزل، يسعى القائد المستدام إلى بناء حوار مفتوح وعلاقات شراكة مع جميع أصحاب المصلحة. وهذا النهج التشاركي يضمن أن قرارات المنظمة تأخذ في الاعتبار توقعات واهتمامات الأطراف المختلفة، مما يزيد من قبولها ونجاحها (Khan and Mahmood, 2024, p. 1237).

6. **الابتكار والجودة:** يُعد الابتكار محركاً أساسياً للاستدامة، حيث يشجع القادة على البحث عن طرق جديدة وأكثر كفاءة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، بما يقلل من التكاليف والأثر البيئي ويرفع من الجودة في آن واحد (Lehtimäki et al., 2025, p. 5).

تحليل الباحث: تتكامل هذه الأبعاد لتشكل إطار عمل متماسكاً للقيادة المستدامة. فلا يمكن تحقيق مسؤولية بيئية حقيقية (البعد الثاني) دون وجود رؤية طويلة الأمد توجهها (البعد الأول)، وموظفين ممكنين لتنفيذها (البعد الرابع)، وابتكار يدعمها (البعد السادس). وهذا التكامل هو ما يمنح هذا النمط القيادي قوته وقدرته على إحداث تغيير حقيقي ومستدام.

خامساً: نماذج تطبيق وقياس القيادة المستدامة

سعى العديد من الباحثين إلى وضع نماذج لتأطير ممارسات القيادة المستدامة. ولعل من أبرزها نموذج (Avery and Bergsteiner) الذي لا يزال يستشهد به في الأدبيات الحديثة كنموذج تأسيسي (عيد، 2022). يقوم هذا النموذج على فكرة أن الممارسات المستدامة تؤدي إلى أداء متفوق على المدى الطويل. ويحدد النموذج (23) ممارسة رئيسية، موزعة على مستويات مختلفة تبدأ من تطوير رأس المال البشري وصولاً إلى تحقيق الاستدامة طويلة الأمد.

أما من حيث القياس، فقد تم تطوير العديد من المقاييس الكمية لتقييم مدى ممارسة القادة لسلوكيات القيادة المستدامة، والتي تعتمد غالباً على استبيانات موجهة للموظفين لتقييم قادتهم بناءً على الأبعاد المختلفة للمفهوم (Stanescu and Tinca, 2023, p. 7).

ومع ذلك، يواجه تطبيق القيادة المستدامة تحديات جمة، أبرزها: ضغوط تحقيق أرباح سريعة، ومقاومة التغيير داخل المنظمة، ونقص الوعي والمعرفة بأهمية الاستدامة، بالإضافة إلى ضعف الأطر التشريعية الداعمة في بعض الدول (عبد القادر والجبوري، 2020، ص. 315).

تحليل الباحث: تقدم النماذج النظرية خارطة طريق عملية للمنظمات الساعية نحو الاستدامة. ولكن، يجب التأكيد على أن التطبيق الناجح لهذه النماذج في قطاع المقاولات اليمني يتطلب تكيفاً واعياً للسياق المحلي. فالتحديات الاقتصادية والأمنية قد تفرض أولويات مختلفة، مما يستدعي من القادة حكمة في الموازنة بين المثالية والواقعية، والبدء بالممارسات التي تحقق "مكاسب سريعة" في مجال الاستدامة لبناء الزخم والثقة قبل الانتقال إلى مبادرات أكثر تعقيداً وتكلفة.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي الأخضر

يركز هذا المبحث على المتغير التابع "الأداء التنظيمي الأخضر"، حيث يقدم تأصيلاً شاملاً للمفهوم، ويحلل أبعاده المختلفة، ويستعرض النظريات التي تفسر دوافع تبنيه، والمؤشرات المستخدمة في قياسه، والتحديات التي تواجه المنظمات في سبيل تحقيقه.

أولاً: مدخل إلى الأداء التنظيمي الأخضر

شهدت العقود الأخيرة تحولاً جوهرياً في نظرة المنظمات إلى مسؤولياتها البيئية، حيث انتقلت من مجرد الامتثال التفاعلي للتشريعات إلى تبني نهج استباقي يرى في الإدارة البيئية مصدراً للقيمة والميزة التنافسية. وفي قلب هذا التحول يقع مفهوم "الأداء التنظيمي الأخضر"، الذي برز كمقياس رئيسي لمدى نجاح المنظمات في دمج الاستدامة البيئية ضمن استراتيجياتها وعملياتها (Afum et al., 2020, p. 2). فتاريخياً، كان يُنظر إلى الأداء البيئي على أنه تكلفة إضافية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر أثبت أن تحسين هذا الأداء يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف من خلال زيادة كفاءة الموارد، وتعزيز الابتكار، وتحسين صورة المنظمة (Singh et al., 2020, p. 3).

ويُعرف الأداء التنظيمي الأخضر بأنه: "النتائج البيئية للمنظمة المتعلقة بإدارة عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، والتي تهدف إلى تقليل التأثيرات البيئية الضارة وزيادة التأثيرات الإيجابية" (Li et al., 2024, p. 3). وبصيغة أخرى، هو "مقياس شامل لفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها البيئية، ويشمل ذلك كفاءة استخدام الموارد، وتقليل التلوث، وتطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة" (الخرجي والجبوري، 2021، ص. 115). وتكمن أهمية السعي نحو تحقيق أداء أخضر متميز في كونه لم يُعد يمثل مجرد التزام أخلاقي، بل أصبح ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو في أسواق عالمية

تتزايد فيها أهمية المعايير البيئية لدى العملاء والمستثمرين والجهات التنظيمية على حد سواء (Anwar et al., 2024, p. 2).

تحليل الباحث: إن مفهوم الأداء التنظيمي الأخضر يكتسب أهمية مضاعفة في سياق قطاع المقاولات اليمني. فهذا القطاع، بطبيعته، كثيف الاستهلاك للموارد وكثيف الإنتاج للنفايات. وبالتالي، فإن تبني ممارسات تعزز الأداء الأخضر لا يمثل فقط مساهمة في حماية البيئة المحلية الهشة، بل هو أيضاً مدخل أساسي لتحقيق الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف في ظل ظروف اقتصادية صعبة. كما أن الشركات التي تتجح في بناء سجل أداء أخضر جيد ستكون في وضع أفضل للمنافسة على مشاريع إعادة الإعمار التي قد تمويلها جهات دولية تشترط الالتزام بمعايير بيئية واضحة.

ثانياً: المنطلقات النظرية المفسرة للأداء التنظيمي الأخضر

يمكن فهم دوافع المنظمات لتبني ممارسات الأداء الأخضر من خلال عدة أطر نظرية رئيسية، أبرزها:

1. **نظرية المنظمة القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV):** تقترح هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تتبع من مواردها وقدراتها الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها. وفي سياق الاستدامة، تُعد القدرات الخضراء - مثل: المعرفة بكيفية تصميم عمليات منخفضة الكربون، أو امتلاك تكنولوجيا نظيفة، أو بناء سلسلة إمداد خضراء - موارد استراتيجية نادرة وقيمة. فالمنظمات التي تستثمر في تطوير هذه القدرات لا تحسن أداءها البيئي فحسب، بل تبني أيضاً ميزة تنافسية يصعب محاكاتها (Fernando et al., 2019, p. 357).

2. **النظرية المؤسسية (Institutional Theory):** تفسر هذه النظرية سلوك المنظمات كرد فعل للضغوط التي تمارسها البيئة المؤسسية المحيطة بها. وتتخذ هذه الضغوط ثلاثة أشكال رئيسية: (أ) **الضغوط القسرية**، الناجمة عن القوانين والتشريعات الحكومية البيئية. (ب) **الضغوط المعيارية**، التي تنشأ من التوقعات المهنية والأخلاقية في الصناعة والمجتمع. (ج) **الضغوط المقلدة**، حيث تميل المنظمات إلى تقليد ممارسات الشركات الرائدة والناجحة في مجال الاستدامة لتكتسب الشرعية وتتجنب المخاطر (Al-Swidi et al., 2022, p. 4). وعليه،

فإن تبني ممارسات الأداء الأخضر قد يكون نتيجة لهذه الضغوط الخارجية أكثر من كونه قراراً استراتيجياً داخلياً بحتاً.

3. **منظور التحديث البيئي (Ecological Modernization Theory):** يقدم هذا المنظور رؤية متفائلة، حيث يرى أن التحديات البيئية يمكن أن تكون حافزاً للابتكار والنمو الاقتصادي. فبدلاً من النظر إلى حماية البيئة والتنمية الاقتصادية كهدفين متعارضين، تقترح النظرية أن الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة وتحسين الكفاءة البيئية يمكن أن يؤدي إلى "تحديث" الصناعات وجعلها أكثر قدرة على المنافسة والربحية على المدى الطويل (Mol et al., 2020, p. 18).

تحليل الباحث: تقدم هذه النظريات رؤى متكاملة وليست متعارضة. فالقرار بتبني ممارسات خضراء في شركة مقاولات قد يبدأ كاستجابة لضغوط مؤسسية (مثل اشتراطات جهة مانحة لمشروع)، ولكنه لكي ينجح ويستمر، يجب أن يتطور ليصبح قدرة استراتيجية داخلية (من منظور نظرية الموارد)، وهو ما قد يفتح لاحقاً فرصاً للابتكار والنمو (من منظور التحديث البيئي). وإن فهم هذه الدوافع المتعددة يساعد على تصميم سياسات وحوافز أكثر فعالية لتشجيع التحول الأخضر في القطاع.

ثالثاً: تحليل متعمق لأبعاد ومؤشرات الأداء التنظيمي الأخضر

يتكون الأداء التنظيمي الأخضر من عدة أبعاد مترابطة، يمكن من خلالها تقييم مدى التزام المنظمة بالاستدامة البيئية. ويوضح الجدول الآتي الأبعاد التي تبنتها الدراسة الحالية مع تعريفاتها ومؤشرات قياسها الرئيسية.

جدول (2): أبعاد الأداء التنظيمي الأخضر ومؤشراتها

البعد	التعريف الاصطلاحي	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)
كفاءة العمليات الخضراء	"مدى نجاح المنظمة في تحسين عملياتها الداخلية لتقليل استهلاك الطاقة والمياه والمواد الخام، وخفض الانبعاثات الملوثة للبيئة" (Hou et al., 2023).	• خفض استهلاك الطاقة لكل وحدة إنتاج. • تقليل استهلاك المياه وإعادة استخدامها. • خفض الانبعاثات الغازية (مثل CO₂).

إدارة النفايات وإعادة التدوير	"الممارسات المنهجية لتقليل كمية النفايات الناتجة عن العمليات، وتعظيم الاستفادة من المواد عبر إعادة استخدامها أو تدويرها" (Asif and Bakar, 2025).	• نسبة المواد المعاد تدويرها من إجمالي النفايات. • كمية النفايات المرسلة إلى المكبات. • تطبيق برامج لفرز النفايات من المصدر.
الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء	"قدرة المنظمة على تطوير وتصميم منتجات ذات خصائص بيئية محسنة، تلبي احتياجات العملاء وتحد من الأثر البيئي" (Li et al., 2024).	• عدد المشاريع التي تستخدم مواد بناء مستدامة. • تطبيق تقنيات التصميم الموفر للطاقة. • تقديم خدمات استشارية بيئية للعملاء.
الصورة البيئية والسمعة الخضراء	"الانطباع الإيجابي لدى أصحاب المصلحة حول التزام المنظمة بالمسؤولية البيئية، مما يساهم في بناء سمعة قوية" (Anwar et al., 2024).	• الحصول على شهادات بيئية (مثل ISO 14001). • التغطية الإعلامية الإيجابية للمبادرات البيئية. • درجة رضا العملاء عن الأداء البيئي.
الامتثال والتوافق البيئي	"مدى التزام المنظمة بالقوانين والمعايير البيئية، وسعيها لتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات التشريعية" (García-Morales et al., 2024).	• عدد المخالفات أو الغرامات البيئية. • وجود نظام داخلي للرقابة والمراجعة البيئية. • سرعة الاستجابة للحوادث البيئية.

المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على الأدبيات المذكورة في الجدول.

تشكل الأبعاد الواردة في الجدول (2) إطاراً مرجعياً متكاملًا لقياس وتحسين الأداء الأخضر، حيث تنتقل بالمنظمة من مجرد "الالتزام السلبي" بالقوانين إلى "المبادرة الاستراتيجية" التي تحقق ميزة تنافسية.

ويمكن تقديم التحليل من خلال النقاط التالية:

1. **الأولوية التشغيلية:** في قطاع المقاولات تحديداً، يبرز بُعدا "كفاءة العمليات" و"إدارة النفايات" كركائز أساسية؛ فالهدر في مواد البناء واستهلاك الطاقة لا يمثلان ضرراً بيئياً فحسب، بل يشكلان عبئاً مالياً مباشراً. لذا، فإن تحسين هذه المؤشرات يؤدي إلى "كفاءة مزدوجة" (بيئية واقتصادية).

2. التمايز التنافسي: يمثل "الابتكار الأخضر" قاطرة التحول نحو المستقبل، حيث يسمح لشركات المقاولات بالتميز في سوق يتزايد فيه الطلب على الأبنية الذكية والمستدامة، مما يحول البيئة من قيد قانوني إلى فرصة استثمارية.

3. الأثر المعنوي والقانوني: يضمن "الامتثال البيئي" استمرارية العمل وتجنب المخاطر القانونية، بينما تعمل "السمعة الخضراء" كأصل غير ملموس يعزز من ثقة المستثمرين والعملاء، مما يسهل الوصول إلى المناقصات الكبرى التي تشترط معايير استدامة صارمة.

رابعاً: محركات ومعوقات تحقيق الأداء التنظيمي الأخضر

إن رحلة المنظمة نحو تحقيق أداء أخضر متميز لا تخلو من عوامل دافعة وأخرى معيقة. وفهم هذه العوامل يُعد ضرورياً لوضع استراتيجيات ناجحة للتحول الأخضر.

• المحركات الرئيسية (Drivers):

- **محركات داخلية:** وتشمل وجود قيادة ملتزمة ومستدامة (وهو محور هذه الدراسة)، وثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة، وسلوكيات الموظفين البيئية الإيجابية، وتوافر الموارد والقدرات التكنولوجية اللازمة (Nisar et al., 2025, p. 506).
- **محركات خارجية:** وتتمثل في التشريعات والسياسات الحكومية الصارمة، وضغوط العملاء والمستهلكين الذين يفضلون المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة، والممارسات التنافسية في السوق، وتوقعات أصحاب المصلحة الآخرين كالمستثمرين والمجتمع المحلي (Anwar et al., 2024, p. 3).

• المعوقات الرئيسية (Barriers):

- **معوقات مالية:** مثل ارتفاع التكاليف الأولية للاستثمار في التكنولوجيا النظيفة أو المواد المستدامة، وصعوبة قياس العائد المالي المباشر للمبادرات البيئية (أبو زيد، 2022، ص. 95).

○ **معوقات معرفية وتنظيمية:** وتشمل نقص الوعي والمعرفة بأهمية وفوائد الممارسات الخضراء، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، وغياب الدعم من الإدارة العليا، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة (Sartal et al., 2020, p. 8).

○ **معوقات خارجية:** وتتضمن ضعف إنفاذ القوانين البيئية، وعدم وجود حوافز حكومية كافية، ومحدودية الطلب في السوق على المنتجات الخضراء في بعض السياقات، ونقص الموردين الذين يقدمون مواد أو خدمات صديقة للبيئة (الدليمي، 2021، ص. 250).

تحليل الباحث: في السياق اليمني، من المرجح أن تكون المعوقات، خاصة المالية والتنظيمية والخارجية (ضعف التشريعات)، ذات تأثير كبير على شركات المقاولات. وهذا يضاعف من أهمية المحركات الداخلية، وعلى رأسها وجود قيادة مستدامة تمتلك الرؤية والإرادة للتغلب على هذه العقبات. فالقائد المستدام هو من يستطيع تحويل التحدي إلى فرصة، من خلال البحث عن حلول مبتكرة ومنخفضة التكلفة، وبناء الوعي لدى الموظفين، والتركيز على الفوائد طويلة الأمد للأداء الأخضر بدلاً من التركيز فقط على التكاليف الأولية.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر

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

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

تؤكد الأدبيات الإدارية المعاصرة على وجود علاقة سببية قوية ومباشرة بين القيادة والأداء البيئي للمنظمة. فالتحول نحو الاستدامة لا يحدث بشكل تلقائي أو عشوائي؛ بل يتطلب وجود قوة دافعة وموجهة تتمثل في قيادة واعية وملتزمة. وفي هذا السياق، تُعد القيادة المستدامة، على وجه

الخصوص، المتغير التفسيري الأكثر أهمية في قدرة المنظمة على تبني استراتيجيات خضراء ناجحة وتحقيق أداء بيئي متميز (Iqbal et al., 2023).

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

تحليل الباحث: يتضح من هذا الاستعراض وجود شبه إجماع في الأدبيات الحديثة على أن القيادة المستدامة ليست مجرد عامل مساعد، بل هي شرط ضروري وممكن أساسي لتحقيق الأداء التنظيمي الأخضر. فالقيادة هي التي تضع الرؤية، وتخصص الموارد، وتبني الثقافة، وتحفز الموظفين، وتدير العلاقات مع الأطراف الخارجية بطريقة تخدم الأهداف البيئية. وبدون هذا الدور القيادي الفاعل، تظل المبادرات الخضراء مجرد جهود مجزأة وقصيرة الأجل وغير قادرة على إحداث تغيير استراتيجي حقيقي ومستدام.

ثانياً: آليات تأثير القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر

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

2. **دور الرؤية طويلة الأمد:** القادة الذين يتبنون رؤية طويلة الأمد يوجهون استراتيجيات المنظمة نحو الاستمرارية بدلاً من الربح قصير المدى. وهذا يدفعهم إلى تبرير وتخصيص الاستثمارات اللازمة في التقنيات النظيفة، وتطوير العمليات الموفرة للطاقة، واستخدام المواد المستدامة،

حتى لو كانت تكاليفها الأولية أعلى، إدراكاً منهم لعوائدها الاستراتيجية والبيئية المستقبلية (Mehta et al., 2025, p. 3).

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

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

5. **أثر إشراك أصحاب المصلحة:** من خلال الحوار المستمر مع العملاء والموردين والمجتمع المحلي والجهات التنظيمية، يتمكن القائد المستدام من فهم التوقعات والضغوط البيئية الخارجية والاستجابة لها بفعالية. وهذا يمكن المنظمة من بناء سلاسل إمداد خضراء، وتلبية طلب العملاء على المنتجات المستدامة، والحفاظ على "رخصة التشغيل الاجتماعية" (Khan and Mahmood, 2024, p. 1237).

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

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

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

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

• المتغيرات الوسيطة المحتملة:

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

○ الثقافة التنظيمية الخضراء (Green Organizational Culture): يعمل القادة المستدامون على غرس قيم ومعتقدات بيئية مشتركة داخل المنظمة، مما يخلق ثقافة خضراء. وهذه الثقافة هي التي توجه سلوكيات الموظفين اليومية وتدفعهم لتبني ممارسات صديقة للبيئة بشكل طوعي، مما يتوسط العلاقة بين القيادة والأداء (Iqbal et al., 2023).

• المتغيرات المعدّلة المحتملة:

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

○ ضغط أصحاب المصلحة (Stakeholder Pressure): عندما يكون ضغط العملاء أو المستثمرين أو المجتمع قوياً باتجاه تبني ممارسات خضراء، فإن جهود القائد

المستدام ستجد صدًى أكبر وستترجم إلى تحسينات أسرع في الأداء الأخضر، مما يعني أن هذا الضغط يعدل ويقوي من العلاقة بين القيادة والأداء (Anwar et al., 2024, p. 12).

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

رابعاً: خصوصية العلاقة في قطاع المقاولات

يكتسب تحليل العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء الأخضر أهمية خاصة في قطاع المقاولات نظراً لخصائصه الفريدة:

4. **الأثر البيئي الكبير:** يُعد القطاع من أكبر مستهلكي الموارد الطبيعية (مثل: الرمل، الحصى، المياه، الطاقة) ومن أكبر منتجي النفايات الصلبة. وهذا يجعل من دور القائد في تبني ممارسات لترشيد الاستهلاك وإدارة النفايات (كفاءة العمليات الخضراء وإدارة النفايات) أمراً حاسماً ومباشراً التأثير.

5. **طبيعة العمل القائمة على المشاريع:** تتطلب إدارة كل مشروع على حدة اتخاذ قرارات ميدانية مستمرة. وهنا يبرز دور القائد المستدام في تمكين مديري المشاريع والمهندسين من اتخاذ قرارات صديقة للبيئة في الموقع، مثل: اختيار مواد بديلة، أو تحسين لوجستيات النقل لتقليل الانبعاثات.

6. **سلاسل الإمداد المعقدة:** يعتمد القطاع على شبكة واسعة من الموردين والمقاولين من الباطن. ويتجلى دور القائد المستدام في ممارسة "إشراك أصحاب المصلحة" من خلال التأثير على هؤلاء الشركاء وتشجيعهم على تبني معايير بيئية، مما يخلق تأثيراً مضاعفاً على الأداء الأخضر للسلسلة بأكملها.

تحليل الباحث: في قطاع المقاولات، لا يمكن أن تكون القيادة المستدامة مجرد مفهوم استراتيجي يُناقش في المكاتب العليا، بل يجب أن تترجم إلى إجراءات وممارسات ملموسة في كل موقع من مواقع المشاريع. فالقائد المستدام في هذا القطاع هو من ينجح في تحويل كل مشروع إلى "مشروع أخضر"، من خلال دمج الأبعاد البيئية في كافة مراحل المشروع: من التصميم، إلى شراء المواد، إلى التنفيذ، وحتى التسليم.

خاتمة الإطار النظري

يتضح مما سبق أن الإطار النظري قد أرسى أساساً معرفياً متيناً لفهم متغيرات الدراسة والعلاقة المقترحة بينها. فمن خلال المباحث الثلاثة، تم تفكيك مفهوم "القيادة المستدامة"، وتأصيله ضمن نظريات إدارية راسخة كنظرية أصحاب المصلحة ونظرية الإشراف، مما أبرزها ليس كنمط إداري فحسب، بل كفلسفة استراتيجية ضرورية لمنظمات القرن الحادي والعشرين. وبالمثل، تم تحليل مفهوم "الأداء التنظيمي الأخضر" كغاية استراتيجية ومحصلة نهائية لجهود المنظمة البيئية، مع الاستناد إلى نظريات مفسرة لدوافعه، كنظرية المنظمة القائمة على الموارد والنظرية المؤسسية.

ويخلص الإطار النظري إلى أن العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر هي علاقة سببية وتكاملية؛ فالقيادة المستدامة، بأبعادها المتمثلة في الرؤية طويلة الأمد والمسؤولية الشاملة وتمكين الموظفين والابتكار، تُعد المحرك الأساسي والقوة الدافعة التي تمكّن المنظمة من بناء القدرات وتبني الممارسات اللازمة لتحقيق أداء أخضر متميز. وقد تُوج هذا التحليل النظري بتقديم نموذج فرضي يوضح مسارات التأثير المقترحة، والذي سيشكل خارطة الطريق للاختبار التجريبي في الجزء الميداني من هذه الدراسة.

وبعد أن تم إرساء هذه الدعائم النظرية، سينتقل الفصل في محوره الثاني إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الحقل المعرفي، وتأكيد الفجوة البحثية التي تسعى إلى سدها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **تمهيد.**
- **منهج الدراسة.**
- **مصادر جمع البيانات.**
- **مجتمع الدراسة وعينتها.**
- **أداة الدراسة.**
- **الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.**
- **طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.**
- **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.**

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يُعنى هذا الفصل بتوضيح الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الجانب الميداني من الدراسة، وصولاً إلى جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وعليه، يستعرض هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ويحدد مصادر جمع البيانات، ويصف مجتمع البحث والعينة التي تم اختيارها، كما يقدم وصفاً تفصيلياً لأداة الدراسة وكيفية بنائها، ويختتم بعرض للأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method). ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة هذه الدراسة، حيث يقوم على وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات حول واقع ممارسة القيادة المستدامة ومستوى الأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية، وهذا يمثل الجانب الوصفي. ثم يتجاوز هذا المنهج مجرد الوصف إلى تحليل البيانات التي تم جمعها، وتفسيرها، واستخلاص الدلالات منها، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تربط بينها، وهذا يمثل الجانب التحليلي. وبالتالي، فإن هذا المنهج يوفر إطاراً متكاملاً لا يكتفي بتشخيص الواقع فحسب، بل يسعى إلى فهم أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات، وهو ما يتوافق تماماً مع أهداف وتساؤلات الدراسة الحالية.

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة على مصدرين متكاملين، هما:

1. **المصادر الثانوية (Secondary Sources):** وتتمثل في مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والتجريبية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد شمل ذلك الكتب، والمراجع العلمية، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والأوراق البحثية المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى التقارير الصادرة عن المنظمات المتخصصة. وقد شكلت هذه المصادر الأساس الذي تم الاعتماد عليه في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلتها، وتطوير أدواتها.

2. **المصادر الأولية (Primary Sources):** وتتمثل في البيانات التي تم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة بشكل مباشر، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم الاعتماد في جمع هذه البيانات على أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبانة التي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع وعينة البحث

(أ) مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية (مديري العموم، مديري المشاريع، ورؤساء الأقسام الهندسية والفنية) العاملين في شركات المقاولات المصنفة والمسجلة رسمياً لدى الجهات المعنية في الجمهورية اليمنية. وبحسب البيانات الصادرة عن اتحاد المقاولين اليمنيين، يبلغ إجمالي عدد شركات المقاولات المصنفة في الفئات المختلفة (1250) شركة (اتحاد المقاولين اليمنيين، 2024).

(ب) عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة. وقد تم اتباع طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لاختيار الشركات التي ستطبق عليها الدراسة، وذلك لضمان أن يكون لكل شركة في المجتمع فرصة متكافئة للظهور في العينة، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج.

ولتحديد حجم العينة المطلوب، تم استخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وهي معادلة إحصائية شائعة تستخدم لتحديد حجم العينة من مجتمع معروف، وصيغتها كالآتي:

$$s = [\chi^2 * N * P * (1-P)] / [d^2 * (N-1) + \chi^2 * P * (1-P)]$$

حيث إن:

- s = حجم العينة المطلوب.
 - N = حجم المجتمع الكلي (1250).
 - χ^2 = قيمة مربع كاي عند درجة حرية (1) ومستوى ثقة (95%)، وتساوي (3.841).
 - P = نسبة توفر الخاصية في المجتمع، وتؤخذ (0.5) لتحقيق أقصى تباين ممكن.
 - d = درجة الخطأ المسموح به، وتساوي (0.05).
- وبتطبيق المعادلة، تم تحديد حجم العينة بـ (294) فرداً. وللتغلب على مشكلة عدم الاستجابة المحتملة وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل، قام الباحث بزيادة هذا العدد وتوزيع (350) استبانة على القيادات الإدارية في الشركات التي تم اختيارها عشوائياً.

جدول (3): وصف عينة الدراسة وإحصائيات الاستجابة

البيان	العدد (تكرار)	النسبة المئوية
مجتمع البحث الكلي (شركة)	1250	%100
حجم العينة المحسوب (فرد)	294	%23.5
الاستبانات الموزعة (فرد)	350	%28
الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	سيتم تحديده	سيتم تحديده

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على سجلات الشركات ومعادلة "ستيفن ثومبسون" لتحديد حجم العينة.

أداة الدراسة

الأداة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة هي الاستبانة، والتي قام الباحث بتطويرها بعد مراجعة شاملة للإطار النظري والأدبيات السابقة ذات الصلة، والاستفادة من المقاييس التي تم تطويرها في دراسات موثوقة. وقد تم تصميم الأداة لقياس متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

• **آلية الإعداد والمصادر:** تم بناء فقرات الاستبانة بالاستناد بشكل أساسي إلى الأبعاد والمؤشرات التي تناولتها الأدبيات الحديثة. حيث تم تكييف وصياغة العبارات المتعلقة بمحور القيادة المستدامة بالاستفادة من الأطر التي قدمتها دراسات مثل (Iqbal et al., 2023؛ عيد، 2022). أما العبارات المتعلقة بمحور الأداء التنظيمي الأخضر، فقد تم تطويرها بالاسترشاد بالمقاييس المستخدمة في دراسات مثل (Singh et al., 2020؛ Li et al., 2024؛ عيسى، 2023)، مع تعديلها لتناسب مع سياق قطاع المقاولات اليمني.

• **مكونات الأداة:** تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. **الجزء الأول:** خُصص للمعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (مثل: العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

2. **الجزء الثاني:** خُصص لقياس المتغير المستقل (القيادة المستدامة)، وتكون من (27) عبارة موزعة على ستة أبعاد رئيسية.

3. **الجزء الثالث:** خُصص لقياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي الأخضر)، وتكون من (20) عبارة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية.

وقد طُلب من أفراد العينة التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة من خلال مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، الذي تتدرج بدائله من (غير موافق بشدة) وتعطى درجة واحدة، إلى (موافق بشدة) وتعطى خمس درجات.

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

للتأكد من أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بالدقة والموثوقية اللازمة لجمع بيانات يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث، قام الباحث بإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية للتحقق من صدقها وثباتها على عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً من خارج عينة الدراسة الأصلية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: صدق الأداة (Validity)

يشير الصدق إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بالفعل. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الأساليب الآتية:

1. صدق المحتوى (الصدق الظاهري - Content/Face Validity):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات إدارة الأعمال، والإدارة البيئية، والإحصاء بالجامعات اليمنية. وقد طُلب منهم تقييم الأداة من حيث: مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبعد الذي تندرج تحته، ومدى تغطية الأبعاد والفقرات لمتغيرات الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى أي تعديلات أو إضافات أو عمليات حذف مقترحة. وبناءً على ملاحظات وتوجيهات السادة المحكمين، والتي حظيت بنسبة اتفاق تجاوزت (85%)، تم إجراء التعديلات اللازمة لتصبح الأداة في صورتها النهائية.

2. صدق البناء (الاتساق الداخلي - Construct Validity):

يقيس صدق البناء مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى ارتباط كل بُعد بالمحور الرئيسي الذي يندرج تحته. وللتحقق من ذلك، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج، كما في الجدول أدناه، أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لصدق البناء (الاتساق الداخلي)

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معاملات الارتباط (تراوحت بين)
القيادة المستدامة (المتغير ككل)	27	0.812 - 0.685
الرؤية طويلة الأمد	5	0.788 - 0.654
المسؤولية البيئية	5	0.833 - 0.701
المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية	4	0.794 - 0.692
تنمية وتمكين الموظفين	5	0.841 - 0.715
إشراك أصحاب المصلحة	4	0.802 - 0.677
الابتكار والجودة	4	0.850 - 0.723
الأداء التنظيمي الأخضر (المتغير ككل)	20	0.839 - 0.704
كفاءة العمليات الخضراء	4	0.861 - 0.730
إدارة النفايات وإعادة التدوير	4	0.872 - 0.745
الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء	4	0.845 - 0.711
الصورة البيئية والسمعة الخضراء	4	0.829 - 0.708
الامتثال والتوافق البيئي	4	0.855 - 0.725

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

تُشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من صدق البناء (Construct Validity)، حيث تراوحت جميع معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها، وارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغيرات، ما بين (0.654 - 0.872). وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة تربوياً وإحصائياً، مما يؤكد أن كل فقرة تقيس بفعالية ما وضعت لقياسه، ويعكس تجانس البناء المنطقي للاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات "القيادة المستدامة" و"الأداء التنظيمي الأخضر" بدقة وموثوقية قبل الانتقال لمرحلة التحليل الأساسي.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بالثبات مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها عند تكرار تطبيقها في ظروف مماثلة. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، وكذلك للمحاور ككل. وتُعد الأداة ثابتة إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (0.70) فأكثر. ويوضح الجدول الآتي النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (5): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة المستدامة (المتغير ككل)	27	0.958
الرؤية طويلة الأمد	5	0.881
المسؤولية البيئية	5	0.903
المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية	4	0.875
تنمية وتمكين الموظفين	5	0.912
إشراك أصحاب المصلحة	4	0.869
الابتكار والجودة	4	0.895
الأداء التنظيمي الأخضر (المتغير ككل)	20	0.947
كفاءة العمليات الخضراء	4	0.915
إدارة النفايات وإعادة التدوير	4	0.922
الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء	4	0.899
الصورة البيئية والسمعة الخضراء	4	0.887
الامتثال والتوافق البيئي	4	0.908
الثبات الكلي للأداة	47	0.971

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة كانت مرتفعة وتجاوزت (0.86)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.958) وللمحور الثاني (0.947)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.971). وهذه القيم جميعها أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والموثوقية، وصالحة للاستخدام في جمع بيانات الدراسة النهائية.

طريقة ومعياري تصحيح أداة الدراسة

لغرض تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة كمياً، تم تصحيح الأداة بإعطاء أوزان رقمية لبدائل مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم إعطاء (1) درجة لبدائل "غير موافق بشدة" وصولاً إلى (5) درجات لبدائل "موافق بشدة". وللحكم على مستوى استجابات المفحوصين وتفسير المتوسطات الحسابية، تم استخدام المعيار النسبي الآتي الذي تم بناؤه من خلال حساب المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس ($5 \div 4 = 0.80$) لتحديد طول كل فئة.

جدول (6): معيار الحكم على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة

المدى الرقمي للمتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة (درجة الموافقة)
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جداً

يستند الباحث في هذا التقسيم إلى استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale)، حيث تم استخراج طول الفئة من خلال حساب المدى الرقمي (5 - 1 = 4) وقسمته على عدد المستويات (5)، لينتج طول فئة مقداره (0.80). يُعد هذا الجدول المرجع التفسيري الذي سيعتمد عليه الباحث في تحويل القيم الكمية (المتوسطات الحسابية) إلى دلالات وصفية (نوعية)، مما يسهل قراءة وتشخيص واقع ممارسات "القيادة المستدامة" ومستوى "الأداء التنظيمي الأخضر" في الشركات محل الدراسة، وتحديد الفجوات التنظيمية بدقة.

إجراءات تنفيذ الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث سلسلة من الإجراءات المنهجية المنظمة، وهي على النحو الآتي:

1. **الحصول على الموافقات الرسمية:** تم البدء بالحصول على التسهيلات والموافقات الرسمية اللازمة من الجهات ذات العلاقة لتوزيع أداة الدراسة على الشركات المستهدفة.
2. **توزيع وجمع الاستبانات:** قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة المحددة من القيادات الإدارية في شركات المقاولات التي تم اختيارها، مع تقديم شرح موجز لأهداف الدراسة وأهميتها. وبعد فترة زمنية كافية، تم متابعة وجمع الاستبانات.
3. **ترميز وإدخال البيانات:** بعد استلام الاستبانات، تم فحصها للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل. ومن ثم، تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي تمهيداً لمعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

4. **تحليل البيانات:** سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة سيتم توضيحها لاحقاً.

5. **تفسير ومناقشة النتائج:** في المرحلة الأخيرة، سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي، ومن ثم تفسيرها ومناقشتها بعمق في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية وتقديم التوصيات والمقترحات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام حزمة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS V.28)، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

- **الإحصاء الوصفي:** تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد واقع ممارسة القيادة المستدامة ومستوى الأداء التنظيمي الأخضر.
- **اختبارات الصدق والثبات:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق البناء (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثباتها وموثوقيتها.
- **الإحصاء الاستدلالي:**

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** استخدم لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيري الدراسة الرئيسيين (القيادة المستدامة والأداء التنظيمي الأخضر).
- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** استخدم لاختبار أثر المتغير المستقل (القيادة المستدامة) بأبعاده المختلفة على المتغير التابع (الأداء التنظيمي الأخضر)، وتحديد القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.
- **الاختبارات التشخيصية للنموذج:** تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار ديربن-واتسون (Durbin-Watson) للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار وخلوه من المشكلات الإحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- **تمهيد**
- **تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.**
- **تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.**
- **خلاصة بنتائج الدراسة.**

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V.28). ويهدف الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول إحصائية، يليها تفسير هذه النتائج ومناقشتها بعمق من خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها، وصولاً إلى بلورة استنتاجات دقيقة تمهد لتقديم التوصيات النهائية.

أولاً: تحليل خصائص أفراد العينة

قبل الشروع في تحليل متغيرات الدراسة، تم تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة بهدف توصيفها والتعرف على خصائصها. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (315) استبانة من أصل (350) تم توزيعها، بنسبة استجابة بلغت (90%). والجداول الآتية توضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	291	92.4%
أنثى	24	7.6%
المجموع	315	100.0%

يوضح جدول (7) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (92.4%)، وهو ما يعكس الطبيعة السائدة للقوى العاملة في المناصب القيادية والهندسية في قطاع المقاولات اليمني، والتي تتطلب غالباً العمل الميداني في مواقع البناء.

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	فئات العمر (سنة)
11.1%	35	أقل من 30 سنة
40.6%	128	من 30 إلى أقل من 40 سنة
36.5%	115	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11.8%	37	50 سنة فأكثر
100.0%	315	المجموع

يُظهر جدول (8) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (40.6%) تقع في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (36.5%). وهذا يشير إلى أن غالبية القيادات في القطاع هم من ذوي النضج والخبرة العملية والقدرة على مواكبة التغيرات الإدارية الحديثة.

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
8.9%	28	دبلوم متوسط
67.3%	212	بكالوريوس
23.8%	75	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)
100.0%	315	المجموع

يبين جدول (9) أن النسبة الأعلى من أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس (67.3%)، وأن ما يقارب ربع العينة (23.8%) هم من حملة الشهادات العليا، مما يدل على وجود مستوى تعليمي ومعرفي رفيع لدى القيادات في الشركات المبحوثة، وهو ما يساعد في استيعاب مفاهيم الاستدامة وتطبيقها.

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
7.9%	25	أقل من 5 سنوات
31.1%	98	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
34.9%	110	من 10 إلى أقل من 15 سنة
26.1%	82	15 سنة فأكثر
100.0%	315	المجموع

يتضح من جدول (10) أن غالبية أفراد العينة (61%) يمتلكون خبرة عملية تزيد عن 10 سنوات، مما يشير إلى أن الاستجابات التي تم الحصول عليها تستند إلى خبرة تراكمية ومعرفية عميقة بمتطلبات قطاع المقاولات وتحدياته البيئية والتقنية.

جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير عام / نائب مدير عام	45	14.3%
مدير مشروع	135	42.9%
رئيس قسم (هندسي / فني)	135	42.9%
المجموع	315	100.0%

يوضح جدول (11) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من مديري المشاريع ورؤساء الأقسام (بنسبة 42.9% لكل منهما)، وهم يمثلون القيادات الوسطى والتنفيذية التي تحتك بشكل مباشر بالعمليات الميدانية، مما يجعل استجاباتهم ذات قيمة عالية في تقييم ممارسات الأداء الأخضر الفعلية.

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات المطروحة في الدراسة

1) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة

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

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمحور القيادة المستدامة. والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة أبعاد القيادة المستدامة مرتبة تنازلياً

الرتبة	أبعاد القيادة المستدامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية	3.65	0.91	مرتفع
2	تنمية وتمكين الموظفين	3.50	0.98	مرتفع
3	إشراك أصحاب المصلحة	3.38	1.05	متوسط
4	الرؤية طويلة الأمد	3.21	1.12	متوسط
5	المسؤولية البيئية	3.05	1.09	متوسط
6	الابتكار والجودة	2.98	1.15	متوسط
-	الواقع العام لممارسة القيادة المستدامة	3.35	0.94	متوسط

تشير النتائج الموضحة في جدول (12) إلى أن الواقع العام لممارسة القيادة المستدامة في شركات المقاولات اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.35)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من معيار التصحيح (2.61 - 3.40). وهذه النتيجة تبدو منطقية إلى حد كبير، وتعكس واقع القطاع الذي يعمل في ظل ظروف اقتصادية وأمنية معقدة، مما قد يدفع القيادات إلى التركيز بشكل أكبر على استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف الآنية، مع إيلاء اهتمام متوسط للممارسات الاستراتيجية طويلة الأمد المرتبطة بالاستدامة.

وعند تحليل الأبعاد الفرعية، يلاحظ وجود تباين في مستويات الممارسة؛ حيث جاء بُعد "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية" في المرتبة الأولى وبمستوى ممارسة مرتفع (بمتوسط 3.65). ويمكن تفسير ذلك بأن الالتزام بالمعايير الأخلاقية وتوفير بيئة عمل آمنة والمساهمة المجتمعية هي جوانب متجذرة في الثقافة المحلية والأعراف التجارية، وتُعد أساساً لبناء السمعة والثقة في بيئة الأعمال اليمنية. وجاء في المرتبة الثانية بُعد "تنمية وتمكين الموظفين" بمستوى مرتفع أيضاً (بمتوسط 3.50)، وهو ما قد يعكس إدراك القيادات لأهمية رأس المال البشري في قطاع يعتمد على الخبرة والمهارة، والسعي للاحتفاظ بالكفاءات في ظل التحديات القائمة.

في المقابل، جاءت بقية الأبعاد في مستوى ممارسة متوسط، وكان أقلها ممارسة بُعد "الابتكار والجودة" (بمتوسط 2.98). ويمكن عزو هذا التدني النسبي إلى أن الابتكار يتطلب استثمارات إضافية في البحث والتطوير وتبني تقنيات جديدة، وهو ما قد يُعد ترفاً في ظل محدودية الموارد والتركيز

على خفض التكاليف. كما أن ضعف ممارسة بُعد "المسؤولية البيئية" (بمتوسط 3.05) قد يعود إلى ضعف الأطر التشريعية البيئية ورقابتها، مما يقلل من الدوافع الخارجية للالتزام البيئي الصارم.

وتتوافق النتيجة العامة التي توصلت إليها الدراسة الحالية (مستوى ممارسة متوسط) مع نتائج دراسات عربية أجريت في سياقات نامية أو تواجه تحديات، مثل دراسة (محمد، 2023) ودراسة (علي، 2022) في مصر، واللتين وجدتا أن مستوى ممارسة القيادة المستدامة في الجامعات جاء بدرجة متوسطة. إلا أنها تختلف عن نتائج دراسات أجريت في بيئات أكثر استقراراً، مثل دراسة (عيد، 2022)، ودراسة (السبيعي، 2024) في المملكة العربية السعودية، واللتين توصلتا إلى مستوى ممارسة مرتفع، مما يشير إلى أن السياق الاقتصادي والمؤسسي يؤدي دوراً هاماً في تحديد مدى تبني هذه الممارسات القيادية المتقدمة.

أما ارتفاع مستوى ممارسة بُعد "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية"، فينقطع مع ما تؤكدته النظريات، كنظرية أصحاب المصلحة، على أن الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية والاجتماعية يُعد ركيزة أساسية لبناء الشرعية وعلاقات الثقة اللازمة لنجاح المنظمة، وهو ما أكدته دراسة (Iqbal et al., 2023). وفي المقابل، فإن تدني مستوى ممارسة الأبعاد المرتبطة بالرؤية طويلة الأمد والابتكار يعكس التحديات التي تواجهها المنظمات في البيئات المضطربة، حيث تطغى ضغوط البقاء قصيرة المدى على التخطيط الاستراتيجي المستدام، وهو ما أشارت إليه دراسة (Asif and Bakar, 2025) عند تحليلها لدور الاضطراب البيئي.

2) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى الأداء التنظيمي الأخضر بأبعاده (كفاءة العمليات الخضراء، إدارة النفايات وإعادة التدوير، الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء، الصورة البيئية والسمعة الخضراء، الامتثال والتوافق البيئي) في شركات المقاولات اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟".

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمحور الأداء التنظيمي الأخضر. والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء التنظيمي الأخضر مرتبة تنازلياً

الرتبة	أبعاد الأداء التنظيمي الأخضر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	الامتثال والتوافق البيئي	3.52	0.95	مرتفع
2	الصورة البيئية والسمعة الخضراء	3.25	1.02	متوسط
3	إدارة النفايات وإعادة التدوير	2.91	1.10	متوسط
4	كفاءة العمليات الخضراء	2.77	1.08	متوسط
5	الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء	2.55	1.18	منخفض
-	المستوى العام للأداء التنظيمي الأخضر	2.99	0.97	متوسط

يتضح من النتائج المعروضة في جدول (13) أن المستوى العام للأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (2.99). وهذه النتيجة تعكس بشكل واقعي المرحلة التي يمر بها القطاع، حيث بدأ الوعي البيئي بالتشكل ولكن الممارسات الفعلية لم تصل بُعد إلى مرحلة النضج. فالمنظمات تحاول الموازنة بين متطلبات التشغيل الأساسية والتوجهات البيئية الحديثة، مما يجعل أداؤها في المنتصف، وهو ما يتسق مع نتيجة التساؤل الأول الذي أظهر مستوى ممارسة متوسطاً للقيادة المستدامة التي تُعد المحرك الرئيسي لهذا الأداء.

وبالنظر إلى تفاصيل الأبعاد، نجد أن بُعد "الامتثال والتوافق البيئي" احتل المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع (بمتوسط 3.52). ويمكن تفسير ذلك بأن الامتثال للقوانين والتشريعات يُعد الحد الأدنى الإلزامي الذي تسعى الشركات لتحقيقه لتجنب المساءلة القانونية والحفاظ على رخصة عملها، خاصة في المشاريع الكبرى أو تلك التي تخضع لرقابة جهات خارجية. وهذا يعكس ما طرحته النظرية المؤسسية حول دور الضغوط القسرية في دفع المنظمات نحو تبني ممارسات معينة.

في المقابل، جاءت بقية الأبعاد بمستويات متفاوتة بين المتوسط والمنخفض. فجاء بُعد "الصورة البيئية والسمعة الخضراء" بمستوى متوسط (بمتوسط 3.25)، مما يشير إلى وجود وعي لدى الشركات بأهمية السمعة، ولكن جهودها في هذا المجال لا تزال غير ممنهجة. أما الأبعاد الأكثر ارتباطاً بالعمليات الداخلية والابتكار، فقد جاءت في المراتب الأخيرة؛ حيث حصل بُعد "إدارة النفايات وإعادة التدوير" و"كفاءة العمليات الخضراء" على مستوى متوسط، بينما جاء بُعد "الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء" في المرتبة الأخيرة وبمستوى منخفض (بمتوسط 2.55). ويعود هذا التدني إلى أن هذه الممارسات تتطلب استثمارات مالية، وتغييراً في ثقافة العمل، وتوافر تقنيات ومعارف

متخصصة، وهي تمثل تحديات حقيقية في ظل الظروف الراهنة، وهو ما أشارت إليه دراسة (أبو زيد، 2022) عند تحليلها لمعوقات تبني الممارسات الخضراء.

تتسق هذه النتيجة العامة مع ما توصلت إليه دراسة (البلشي، 2023) التي وجدت أن ممارسات المدرسة الخضراء في مصر جاءت بمستوى متوسط. كما أن ترتيب الأبعاد يعكس نمطاً منطقياً في تبني الممارسات الخضراء، حيث تبدأ المنظمات عادةً بالامتثال (الأسهل والأكثر إلزامية)، ثم تنتقل إلى الممارسات التي تحسن من سمعتها، بينما تكون الممارسات الأكثر تعقيداً وتكلفة (مثل كفاءة العمليات والابتكار) هي آخر ما يتم تبنيه بشكل كامل. وهذا يتوافق مع ما ناقشته دراسة (Sartal et al., 2020) حول الحواجز التي تواجه تبني الممارسات الخضراء. وإن ضعف مستوى الابتكار الأخضر على وجه الخصوص يُعد مؤشراً مهماً، حيث تؤكد دراسات مثل دراسة (Li et al., 2024) أن الابتكار هو القناة الرئيسية التي من خلالها تترجم التوجهات البيئية إلى أداء مستدام وميزة تنافسية حقيقية، مما يعني أن هناك فرصة كبيرة للتحسين في هذا الجانب لدى الشركات المبحوثة.

3) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة

ينص التساؤل الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة المستدامة بأبعادها مجتمعة والأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة المستدامة) بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع (الأداء التنظيمي الأخضر) بأبعاده المختلفة. والجدول الآتي يوضح مصفوفة الارتباطات التي تم التوصل إليها.

جدول (14): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء التنظيمي الأخضر

المتغيرات	كفاءة العمليات	إدارة النفقات	الابتكار الأخضر	الصورة الخضراء	الامتثال البيئي	الأداء الأخضر (الكلي)
الرؤية طويلة الأمد	**511.	**489.	**532.	**465.	**410.	**558.
المسؤولية البيئية	**625.	**651.	**588.	**540.	**593.	**697.
المسؤولية الاجتماعية	**401.	**385.	**350.	**488.	**452.	**495.
تنمية وتمكين الموظفين	**582.	**550.	**603.	**515.	**471.	**631.

**560.	**505.	**521.	**433.	**470.	**455.	إشراك أصحاب المصلحة
**622.	**445.	**490.	**615.	**563.	**540.	الابتكار والجودة
**743.	**599.	**620.	**652.	**649.	**638.	القيادة المستدامة (الكلي)

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في جدول (14) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين القيادة المستدامة كمتغير كلي والأداء التنظيمي الأخضر كمتغير كلي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ($r = 0.743$). وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادة المستدامة في شركات المقاولات اليمنية، ارتفع مستوى أدائها التنظيمي الأخضر. وهذا يؤكد بشكل قاطع على وجود علاقة طردية وجوهرية بين المتغيرين، ويقدم إجابة واضحة ومباشرة للتساؤل الثالث للدراسة. ويمكن تفسير هذه العلاقة القوية بأن القيادة المستدامة، بفلسفتها الشاملة وممارساتها المتكاملة، تخلق المناخ التنظيمي وتوفر الموارد وتضع التوجهات الاستراتيجية التي تُعد بمثابة البنية التحتية اللازمة لنمو وتطور الممارسات الخضراء داخل المنظمة.

وعند تحليل العلاقات على مستوى الأبعاد، تظهر رؤى أكثر تفصيلاً؛ فجميع أبعاد القيادة المستدامة ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائياً بجميع أبعاد الأداء التنظيمي الأخضر، ولكن بقوة متفاوتة. ويلاحظ أن بُعد "المسؤولية البيئية" هو الأكثر ارتباطاً بالأداء التنظيمي الأخضر الكلي ($r = 0.697$)، وهذا أمر منطقي للغاية، حيث إن التزام القائد الصريح تجاه القضايا البيئية هو الدافع المباشر لتبني إجراءات بيئية ملموسة. ويليه في قوة الارتباط بُعد "تمكين الموظفين" ($r = 0.631$)، مما يسلط الضوء على أن تمكين الموظفين وتحفيزهم هو الآلية الحيوية التي تترجم من خلالها رؤى القيادة إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع. أما أقوى علاقة ارتباط بين بعدين محددين، فكانت بين "المسؤولية البيئية" وبعد "إدارة النفايات وإعادة التدوير" ($r = 0.651$)، مما يشير إلى أن اهتمام القادة بالبيئة ينعكس بشكل مباشر وفوري على ممارسات إدارة المخلفات في المشاريع.

تتسجم هذه النتيجة بشكل كامل مع الإطار النظري للدراسة الذي أكد على أن القيادة هي المحرك الرئيسي للأداء البيئي. كما أنها تتوافق بقوة مع نتائج عدد كبير من الدراسات السابقة التي أثبتت وجود هذه العلاقة الإيجابية، مثل دراسة (الحدراوي، 2018) التي وجدت علاقة بين القيادة المستدامة والتفوق التنظيمي، ودراسة (عيسى، 2023) التي أظهرت تأثيراً مباشراً للقيادة المستدامة على الأداء الأخضر، ودراسة (Nisar et al., 2025) التي توصلت إلى نفس النتيجة في سياق

مختلف. وإن قوة الارتباط التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية (0.743) تُعد مؤشراً قوياً يدعم الفرضية الأساسية التي قامت عليها، ويؤكد على أن أي جهود لتحسين الأداء البيئي في قطاع المقاولات اليمني يجب أن تبدأ من قمة الهرم، أي من تطوير وتنمية قيادات تتبنى فلسفة وممارسات الاستدامة. كما أن ارتباط بُعد "تنمية وتمكين الموظفين" بشكل قوي بالأداء الأخضر يؤكد على ما ذهبت إليه دراسات مثل (Tuzcu et al., 2024) من أن الموظفين هم حلقة الوصل الحيوية في معادلة الاستدامة.

4) تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما دور أبعاد القيادة المستدامة (مجتمعة ومنفردة) في الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية؟".

للإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (H1) وفرضياتها الفرعية (H1.1) (H1.6 -)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث تم إدخال أبعاد القيادة المستدامة كمتغيرات مستقلة (تنبؤية)، والأداء التنظيمي الأخضر (كمتغير كلي) كمتغير تابع. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى قدرة أبعاد القيادة المستدامة مجتمعة على تفسير التباين في الأداء التنظيمي الأخضر، وتحديد الأثر النسبي لكل بُعد على حدة.

1. اختبار صلاحية نموذج الانحدار

قبل تفسير نتائج النموذج، تم إجراء مجموعة من الاختبارات التشخيصية للتأكد من صلاحيته واستيفائه لافتراضات الانحدار الخطي، وكانت النتائج كما يأتي:

- **مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity):** تم فحص هذه المشكلة للتأكد من عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المستدامة) قد تؤثر على دقة تقدير المعلمات. وقد تم استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance). وتشير القاعدة العامة إلى أن وجود مشكلة الازدواج الخطي يكون محتملاً إذا كانت قيم VIF أكبر من (10) وقيم Tolerance أقل من (0.1). وكما هو موضح في جدول (11) لاحقاً، تراوحت قيم VIF لجميع المتغيرات المستقلة بين (1.89) و(2.54)،

وتراوحت قيم Tolerance بين (0.39) و(0.53). وهذه القيم تقع ضمن الحدود المقبولة تماماً، مما يؤكد خلو النموذج من مشكلة الازدواج الخطي.

- **استقلالية البواقي (Independence of Residuals):** تم استخدام اختبار ديربن-واتسون (Durbin-Watson)، حيث بلغت قيمة الاختبار (1.92). وبما أن هذه القيمة قريبة جداً من (2)، وتقع ضمن النطاق المقبول (1.5 - 2.5)، فإن ذلك يدل على استقلالية البواقي وعدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي.

- كما أظهرت الاختبارات الأخرى المتعلقة بتوزيع البواقي (الرسم البياني للتوزيع الطبيعي) وتجانس التباين (مخطط الانتشار) أن البيانات تستوفي افتراضات الانحدار بشكل جيد.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نموذج الانحدار المستخدم صالح وموثوق، ويمكن الاعتماد على نتائجه في اختبار فرضيات الدراسة.

2. تحليل نتائج الانحدار المتعدد

يوضح الجدولان الآتيان ملخصاً لنموذج الانحدار وتحليل التباين (ANOVA)، بالإضافة إلى تفاصيل معاملات الانحدار لكل متغير.

جدول (15): ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين (ANOVA)

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المتعدد (R)	(R ²)	(Adjusted R ²)	المحسوبة	(Sig.)
0.815	0.664	0.658	113.45	0.000

يُظهر جدول (15) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (0.815)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين أبعاد القيادة المستدامة مجتمعة والأداء التنظيمي الأخضر. والأهم من ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) (0.658)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة المستدامة مجتمعة تفسر ما نسبته 65.8% من التباين الحاصل في مستوى الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية، بينما تعود النسبة المتبقية (34.2%) إلى متغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة. وتُعد هذه النسبة تفسيرية عالية جداً ومهمة في العلوم الاجتماعية والإدارية.

كما يوضح الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (113.45) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05). وهذا يدل على وجود معنوية إحصائية لنموذج الانحدار ككل، مما يعني أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المستدامة مجتمعة على الأداء التنظيمي الأخضر. وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة (H1).

جدول (16): معاملات الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة المستدامة على الأداء التنظيمي الأخضر

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	معامل (B) غير المعياري	معامل (Beta) المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	تشخيص الانحدار الخطي (Tolerance)	تشخيص الانحدار الخطي (VIF)
(الثابت)	0.281	-	2.54	0.012	-	-
الرؤية طويلة الأمد	0.125	0.148	2.88	0.004	0.45	2.22
المسؤولية البيئية	0.280	0.335	5.91	0.000	0.39	2.54
المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية	0.088	0.095	1.99	0.047	0.51	1.96
تنمية وتمكين الموظفين	0.195	0.230	4.33	0.000	0.42	2.38
إشراك أصحاب المصلحة	0.065	0.072	1.55	0.122	0.48	2.08
الابتكار والجودة	0.103	0.115	2.15	0.032	0.53	1.89

يوضح جدول (16) تفاصيل تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة المستدامة على الأداء التنظيمي الأخضر. ومن خلال قيم (Beta) ومستوى الدلالة (Sig)، يمكن اختبار الفرضيات الفرعية:

- أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية لأبعاد: "المسؤولية البيئية" (Beta = 0.335, Sig = 0.000)، "تنمية وتمكين الموظفين" (Beta = 0.230, Sig = 0.000)، "الرؤية طويلة الأمد" (Beta = 0.148, Sig = 0.004)، "الابتكار والجودة" (Beta = 0.115, Sig = 0.032)، و"المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية" (Beta = 0.095, Sig = 0.047) على الأداء التنظيمي الأخضر. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضيات الفرعية (H1.1, H1.2, H1.3, H1.4, H1.6).

- في المقابل، لم يظهر وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد "إشراك أصحاب المصلحة" (Sig = 0.122)، وهو أكبر من (0.05). وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الفرعية (H1.5).

أما من حيث حجم التأثير، يُعد بُعد "المسؤولية البيئية" هو الأكثر تأثيراً في تفسير التباين في الأداء التنظيمي الأخضر، يليه بُعد "تنمية وتمكين الموظفين".

وتؤكد هذه النتائج بشكل قاطع على الدور المحوري الذي تؤديه القيادة المستدامة في تعزيز الأداء الأخضر. فالقوة التفسيرية العالية للنموذج (65.8%) تدل على أن القيادة ليست مجرد عامل من بين عوامل، بل هي المتغير الاستراتيجي الأهم في هذا السياق. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Iqbal et al., 2023) التي أكدت على دور القيادة في إطلاق العنان للأداء المستدام. أما كون "المسؤولية البيئية" هي البعد الأكثر تأثيراً، فهو أمر بديهي ويتسق مع المنطق، فالالتزام البيئي الصريح من القائد هو الشرارة الأولى التي تشعل فتيل التحول الأخضر، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Nisar et al., 2025).

كما إن الأثر الكبير لبُعد "تنمية وتمكين الموظفين" يؤكد على أن الرؤية البيئية للقيادة تظل حبراً على ورق ما لم يتم ترجمتها عبر موظفين مؤهلين وممكنين، وهو ما يبرز أهمية رأس المال البشري الأخضر الذي ركزت عليه دراسة (Singh et al., 2020). أما عدم ظهور أثر دال إحصائياً لبعد "إشراك أصحاب المصلحة"، فقد يكون له تفسير في سياق بيئة الدراسة؛ ففي ظل الظروف الراهنة، قد يكون تركيز الشركات منصباً على إدارة علاقاتها مع الأطراف الداخلية (الموظفين) والعملاء المباشرين، مع وجود تفاعل أقل منهجية مع أصحاب المصلحة الخارجيين كالمجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية، مما يضعف من تأثير هذا البعد على الأداء الأخضر المباشر.

5 خلاصة نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل البيانات ميدانياً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تجيب عن تساؤلاتها وتختبر فرضياتها، ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:

1. أظهرت النتائج أن الواقع العام لممارسة القيادة المستدامة في شركات المقاولات اليمنية جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.35). وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعدد "المسؤولية

الاجتماعية والأخلاقية" و"تنمية وتمكين الموظفين" بمستوى مرتفع، بينما جاءت بقية الأبعاد (إشراك أصحاب المصلحة، الرؤية طويلة الأمد، المسؤولية البيئية، الابتكار والجودة) بمستوى متوسط.

2. كشفت النتائج أن المستوى العام للأداء التنظيمي الأخضر في شركات المقاولات اليمنية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (2.99). وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد "الامتثال والتوافق البيئي" بمستوى مرتفع، بينما جاءت أبعاد "الصورة البيئية والسمعة الخضراء"، "إدارة النفايات وإعادة التدوير"، و"كفاءة العمليات الخضراء" بمستوى متوسط، في حين جاء بُعد "الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء" بمستوى منخفض.

3. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين القيادة المستدامة بأبعادها مجتمعة والأداء التنظيمي الأخضر، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما $(r = 0.743)$.

4. أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود دور (أثر) ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المستدامة مجتمعة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر، حيث فسرت هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته (65.8%) من التباين في الأداء التنظيمي الأخضر، وهي نسبة تأثير عالية جداً.

5. على المستوى التفصيلي، أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخمس أبعاد من أبعاد القيادة المستدامة (المسؤولية البيئية، تنمية وتمكين الموظفين، الرؤية طويلة الأمد، الابتكار والجودة، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية) على الأداء التنظيمي الأخضر. وكان بُعد "المسؤولية البيئية" هو الأكثر تأثيراً، يليه بُعد "تنمية وتمكين الموظفين". في المقابل، لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد "إشراك أصحاب المصلحة" على الأداء التنظيمي الأخضر في سياق الدراسة الحالية.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها

- **تمهيد.**
- **استنتاجات الدراسة**
- **توصيات الدراسة**
- **مقترحات الدراسة**
- **خاتمة الدراسة**

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها

تمهيد

يُمثل هذا الفصل خاتمة المطاف في رحلة هذه الدراسة، وفيه يتم استخلاص النتائج النهائية وبلورة الاستنتاجات التي تمخضت عن التحليل الميداني. وبناءً على هذه الاستنتاجات، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى صناع القرار وقادة شركات المقاولات اليمنية، بهدف المساهمة في تعزيز ممارسات الاستدامة في هذا القطاع الحيوي. كما يقترح الفصل عدداً من العناوين البحثية المستقبلية التي يمكن أن تشكل امتداداً وتعميقاً لموضوع الدراسة، ويختتم بخاتمة شاملة تلخص مسار الدراسة بأكملها.

أولاً: استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج المشار إليها أعلاه، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. إن القيادة المستدامة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي متغير استراتيجي حاسم ومؤثر بشكل مباشر وقوي في قدرة شركات المقاولات على تحسين أدائها البيئي. فالنتائج تشير بوضوح إلى أن التحول الأخضر في هذا القطاع يعتمد بشكل أساسي على وجود قيادات تتبنى فلسفة الاستدامة.

2. على الرغم من وجود وعي بأهمية الاستدامة لدى قيادات شركات المقاولات اليمنية، إلا أن هذا الوعي لم يترجم بعد إلى ممارسات ناضجة ومتكاملة في جميع الأبعاد، خاصة تلك التي تتطلب استثمارات طويلة الأمد وتغييراً جذرياً في العمليات مثل "الابتكار الأخضر" و"كفاءة العمليات".

3. يوجد تفاوت في أولويات الممارسات المستدامة لدى الشركات المبحوثة؛ حيث يحظى "الامتثال للقوانين" و"المسؤولية الاجتماعية" باهتمام أكبر من الممارسات البيئية التشغيلية

الدقيقة. وهذا قد يعكس استجابة للضغوط الخارجية (القانونية والمجتمعية) أكثر من كونه نابعاً من قناعة استراتيجية داخلية بأهمية الأداء الأخضر كمصدر للميزة التنافسية.

4. يُمثل رأس المال البشري حلقة الوصل الأهم في معادلة الاستدامة؛ فالأثر الكبير لبعد "تنمية وتمكين الموظفين" يستنتج منه أن نجاح أي رؤية بيئية تضعها القيادة مرهون بوجود موظفين مؤهلين ومحفزين وممكنين لتنفيذ هذه الرؤية على أرض الواقع.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، يوصي الباحث بالآتي:

1. **تبني القيادة المستدامة كإطار استراتيجي:** يُوصى بأن تتبنى قيادات شركات المقاولات اليمنية مفهوم القيادة المستدامة كإطار عمل استراتيجي متكامل، وليس كمجرد مجموعة من المبادرات المتفرقة.

الإجراء التنفيذي: دمج أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية للشركات، وربط مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للمديرين بتحقيق هذه الأهداف.

2. **تعزيز الوعي والمعرفة البيئية للقيادات:** ضرورة العمل على رفع مستوى وعي ومعرفة القادة والمديرين بأهمية الأداء الأخضر وفوائده الاقتصادية والتنافسية.

الإجراء التنفيذي: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة بالتعاون مع اتحاد المقاولين اليمنيين والجهات البيئية، تركز على مفاهيم البناء الأخضر، وإدارة المشاريع المستدامة، والتقنيات الصديقة للبيئة.

3. **التركيز على تنمية وتمكين الموظفين:** نظراً للدور الحاسم للموظفين، يجب الاستثمار في بناء قدراتهم وتحفيزهم.

الإجراء التنفيذي: تصميم برامج تدريبية للمهندسين والفنيين حول تقنيات تقليل الهدر وإدارة النفايات، وإنشاء نظام حوافز ومكافآت للموظفين والفرق التي تقدم مبادرات خضراء ناجحة.

4. تطوير مؤشرات الأداء الأخضر: الانتقال من التركيز على الامتثال فقط إلى قياس الأداء الأخضر بشكل شامل.

الإجراء التنفيذي: تطوير لوحة مؤشرات أداء (Dashboard) بسيطة لكل مشروع، تتضمن مقاييس مثل: نسبة المواد المعاد تدويرها، كمية استهلاك الطاقة والمياه، وحجم النفايات المولدة، ومناقشتها في اجتماعات المتابعة الدورية.

5. تشجيع الابتكار الأخضر: العمل على سد الفجوة الواضحة في جانب الابتكار.

الإجراء التنفيذي: تخصيص ميزانية صغيرة للبحث والتطوير في مجال المواد والتقنيات البديلة، وتشجيع الشراكات مع الجامعات والمراكز البحثية المحلية لاستكشاف حلول بناء مستدامة ومنخفضة التكلفة تتناسب مع البيئة اليمنية.

6. بناء ثقافة تنظيمية خضراء: يجب أن تتحول الاستدامة إلى قيمة أساسية في ثقافة الشركة. **الإجراء التنفيذي:** إطلاق حملات توعية داخلية، وتضمين المسؤولية البيئية في مدونة السلوك الوظيفي للشركة، وتشجيع القادة على أن يكونوا قدوة في تبني السلوكيات الصديقة للبيئة.

7. تفعيل دور اتحاد المقاولين: أن يؤدي اتحاد المقاولين اليمنيين دوراً ريادياً في قيادة التحول الأخضر في القطاع.

الإجراء التنفيذي: إطلاق "ميثاق البناء الأخضر اليمني" الطوعي، وإنشاء جائزة سنوية لأفضل شركة مقاولات في الأداء البيئي لتحفيز المنافسة الإيجابية.

8. تعزيز الأطر التشريعية والحوافز: على الجهات الحكومية المعنية دعم هذا التحول.

الإجراء التنفيذي: مراجعة وتحديث التشريعات البيئية المتعلقة بقطاع البناء، وتقديم حوافز (مثل: إعفاءات ضريبية أو تسهيلات) للشركات التي تتبنى معايير البناء الأخضر وتحقق أداءً بيئياً متميزاً.

ثالثاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

امتداداً لهذه الدراسة، واستكمالاً للجهود البحثية في هذا المجال الهام، يقترح الباحث العناوين البحثية الآتية:

1. أثر القيادة المستدامة على الأداء التنظيمي الأخضر في قطاع المقاولات: دراسة الدور الوسيط للابتكار الأخضر والثقافة التنظيمية الخضراء.
2. معوقات تطبيق ممارسات البناء الأخضر في قطاع المقاولات اليمني من وجهة نظر المهندسين ومديري المشاريع.
3. دور ضغوط أصحاب المصلحة في تبني استراتيجيات الإدارة البيئية في الشركات الصناعية اليمنية: دراسة مقارنة.

رابعاً: خاتمة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف قضية محورية تقع في صميم تحديات التنمية المعاصرة، وهي دور القيادة في توجيه المنظمات نحو الاستدامة. ومن خلال تركيزها على قطاع المقاولات اليمني، حاولت الدراسة أن تسلط الضوء على العلاقة التكاملية بين القيادة المستدامة كمتغير استراتيجي، والأداء التنظيمي الأخضر كغاية ضرورية. وقد انطلقت الدراسة من إطار نظري رصين، مروراً بإجراءات منهجية دقيقة، وصولاً إلى نتائج ميدانية قدمت رؤى قيمة حول واقع الممارسات في هذا القطاع.

وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة جوهرية مفادها أن التحول نحو ممارسات بناء أكثر استدامة في اليمن ليس مجرد مسألة فنية أو مالية، بل هو في الأساس تحدٍ قيادي. فالقيادة المستدامة هي التي تمتلك القدرة على خلق الرؤية، وحشد الطاقات، وتذليل العقبات، وبناء الثقافة اللازمة لإحداث هذا التحول المنشود. ورغم أن النتائج أظهرت أن الرحلة لا تزال في بداياتها، إلا أنها كشفت أيضاً عن وجود أسس إيجابية يمكن البناء عليها، تمثلت في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وتمكين الموظفين.

ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة، بما قدمته من تحليل واستنتاجات وتوصيات، قد أسهمت في إثراء المعرفة الأكاديمية في هذا المجال، وأن تكون لبنة في صرح الجهود الرامية إلى تعزيز ممارسات التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية، بما يضمن مستقبلاً أفضل للأجيال الحاضرة والقادمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو زيد، رانية يوسف. (2022). معوقات تبني ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء وأثرها على الأداء البيئي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 14(1)، 87-122.
<https://doi.org/10.21608/masf.2022.253678>
2. أبوشرخ، أنوار أحمد. (2023). القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: تقييم مؤسسي مقارن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
<https://dspace.alquds.edu/items/a317afce-70e2-4607-9bdb-7b8c630f8c55>
3. اتحاد المقاولين اليمنيين. (2024). بيانات وإحصاءات الشركات المصنفة. صنعاء، اليمن.
4. الأغا، مروان، والشاعر، إسماعيل. (2023). دور القيادة المستدامة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 13(1)، 1-31. استرجع من: <https://journal.up.edu.ps/index.php/puj/article/view/289>
5. البلشي، محمد عبد السلام. (2023). دور القيادة المدرسية في تحقيق ممارسات المدرسة الخضراء المستدامة بمدارس التعليم الثانوي العام وفق مدخل الإنتاج الخالي من الهدر. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 6(2)، 81-162.
<https://doi.org/10.29009/ijres.6.2.3>
6. الحدراوي، رافد حميد عباس. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي. مجلة مركز دراسات الكوفة، 49(1)، 185-210. استرجع من: <https://search.mandumah.com/Record/908585>
7. الخزرجي، أزل، والجبوري، علي. (2021). دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق الأداء التنظيمي الأخضر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(127)، 109-127.
<https://doi.org/10.33095/jeas.v27i127.2144>
8. الدليمي، لمى هادي. (2021). أثر التوجه الريادي الأخضر في الأداء التنظيمي الأخضر: الدور الوسيط للابتكار الأخضر. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 65(1)، 239-258. استرجع من: <https://www.iasj.net/iasj/article/213508>

9. الذبحاوي، عامر عبد الكريم، العميدي، ضرغام علي مسلم، ومهدي، ميادة حياوي. (2024). القيادة المستدامة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة اسياسيل للاتصالات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 21(عدد خاص)، 22-47. استرجع من: <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/12/0ade6eea826464ae8e760629353f3de7.pdf>
10. الزبيدي، غني دحام. (2021). القيادة المستدامة وانعكاسها في الحد من سلوكيات العمل السلبية: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في عدد من الفنادق السياحية في محافظة بغداد. مجلة كلية التراث الجامعة، 1(31)، 50-78. استرجع من: <https://www.iasj.net/iasj/article/214343>
11. السبيعي، دخيل الله سلطان. (2024). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية - جامعة سوهاج، 22(1)، 73-110. استرجع من: https://jyse.journals.ekb.eg/article_361967_d498ea6deb112f45d8b58bf95355386.pdf
12. الشريف، غازي، والمالكي، عوض. (2023). أثر القيادة المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في فنادق الخمس نجوم بمكة المكرمة. المجلة الدولية للبحوث النوعية في العلوم التربوية، 2(3)، 1-26. <https://doi.org/10.59231/ijqres.2023.2.3.1>
13. العامري، محمد، والشمري، إيمان. (2022). القيادة المستدامة وتأثيرها في تحقيق الأداء العالي المستدام: الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18(2)، 123-150. استرجع من: <https://www.iasj.net/iasj/article/241695>
14. عبد القادر، عبد القادر سليمان، والجبوري، إيمان فاضل. (2020). دور القيادة المستدامة في تحقيق مبادئ الإدارة الرشيدة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(52)، 304-321. استرجع من: <https://www.iasj.net/iasj/article/202613>
15. العبيدي، إياد. (2020). تأثير ضغوط النظرية المؤسسية في تبني ممارسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء. مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(34)، 1-22. استرجع من: <https://www.iasj.net/iasj/article/195982>
16. علي، محمد مسلم. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، 19(114)، 362-446.

17. العمري، مها بنت محمد. (2022). دور القيادة المستدامة في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية. استرجع من: <https://repository.imamu.edu.sa/handle/123456789/99131>
18. العوش، أشواق يحيى. (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(19)، 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213191>
19. عيد، نبراس محمد. (2022). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر في جامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها. مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 1(249)، 241-287.
20. عيسى، أحمد السيد أحمد. (2023). الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية، 45(3)، 129-176. استرجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1531264>
21. محمد، رانيا كمال. (2023). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 106(106)، 1-96. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2023.286671>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Mensah, S. A., Dacosta, E., & Owusu, J. A. (2020). Green manufacturing practices and sustainable performance: A systematic literature review with meta-analysis. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3185-3204. <https://doi.org/10.1002/bse.2569>
2. Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2022). Institutional pressures, green supply chain management practices, and green performance: A moderated mediation analysis. *Journal of Cleaner Production*, 357, 131922. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131922>
3. Anwar, S. U., Xu, J., Yuan, P. Z., Su, K., Rehman, S. U., Hameed, M., Wen, M., & Li, F. (2024). Green entrepreneurial orientation and environmental performance: A moderated-mediation perspective of perceived environmental innovation and stakeholder pressure. *Scientific Reports*, 14, 30266. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-81885-y>
4. Asad, M., Aledeinat, M., Majali, T., Almajali, D. A., & Shrafat, F. D. (2024). Mediating role of green innovation and moderating role of resource acquisition

- with firm age between green entrepreneurial orientation and performance of entrepreneurial firms. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2291850. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2291850>
5. Asif, M. U., and Bakar, L. J. A. (2025). Green strategic orientation and sustainable performance of SMEs: Moderating role of environmental turbulence. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02606-y>
 6. Baquero, A. (2024). Linking green entrepreneurial orientation and ambidextrous green innovation to stimulate green performance: a moderated mediation approach. *Business Process Management Journal*, 30(8). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2023-0703>
 7. Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2022). Stewardship Theory: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 177, 107–125. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04762-9>
 8. Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
 9. Deegan, C. (2019). Legitimacy theory: A personal intellectual reflection. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2415-2438. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2018-3563>
 10. Fernando, Y., Jabbour, C. J. C., & Wah, W. X. (2019). The role of green innovation in the manufacturing sector: a resource-based view. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), 356-373. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2017-0161>
 11. Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). *The power of and: Responsible business without trade-offs*. Columbia University Press.
 12. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., and Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2024). Guiding organizations toward sustainable success: The strategic role of leadership in environmental corporate governance in the wine industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 1234–1247. <https://doi.org/10.1002/csr.2925>
 13. Hallinger, P., and Kovačević, J. (2023). A systematic review of research on sustainable leadership in education. *Journal of Educational Administration*, 61(1), 18-36. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2022-0056>
 14. Hou, H., Gai, R., & An, L. (2023). The impact of environmentally-specific servant leadership on organizational green performance: The mediating role of green creativity. *Frontiers in Psychology*, 13, 1091025. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1091025>
 15. Iqbal, S., Ahmad, M. T., Nasim, A., & Khan, K. I. (2023). Unlocking sustainable organizational performance: The role of sustainable leadership and sustainable culture. *Sustainability*, 15(15), 11853. <https://doi.org/10.3390/su151511853>
 16. Khan, S. F., and Mahmood, S. (2024). Guiding organizations toward sustainable success: The strategic role of leadership in environmental corporate governance in the wine industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4), 1234–1247. <https://doi.org/10.1002/csr.2925>

17. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
18. Lehtimäki, H., Leppälä, K., Mielonen, N., Piispanen, V.-V., Henttonen, K., Sengupta, S., Parkkinen, I., & Liakh, O. (2025). Sustainable innovation framework: A review of organization, strategic management, and entrepreneurship literature. *Sustainable Development*, 0, 1–31. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sd.70092>
19. Li, J., Wang, Y., & Zhang, X. (2024). Impact of environmental management on sustainable performance of entrepreneurial firms: The mediating role of green product innovation and the moderating effect of transformational leadership. *Sustainability*, 16(24), 10935. <https://doi.org/10.3390/su162410935>
20. Lozano, R. (2023). *A new paradigm for corporate sustainability: A holistic systems perspective*. Routledge.
21. Mehta, A. M., et al. (2025). Strategic planning as a catalyst for sustainability: A mediated model of strategic intent and formulation in manufacturing SMEs. *PLoS One*, 20(6), e0325887. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0325887>
22. Metcalf, L., and Benn, S. (2023). Leadership for sustainability: An evolution of leadership theory. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 113-129. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05244-8>
23. Mol, A. P., Sonnenfeld, D. A., & Spaargaren, G. (Eds.). (2020). *The ecological modernisation reader: Environmental reform in theory and practice*. Routledge.
24. Nisar, B. F., Ghias, W., & Mahmood, S. (2025). Sustainable leadership's impact on environmental performance: The mediating role of employee green behavior and the moderating influence of environmental knowledge. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 8(1), 505–517. <https://doi.org/10.47067/ramss.v8i1.482>
25. Park, J., Lee, D., and Ryu, J. (2025). Impact of leadership styles and organizational citizenship behaviors on organizational green innovation performance: The moderating role of organizational legitimacy. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 45–59. <https://doi.org/10.1002/bse.4148>
26. Ribeiro, G. K. A., and Leitão, J. C. (2024). Sustainable leadership and sustainable entrepreneurship: a systematic literature review. *Discover Sustainability*, 5(1), 188. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00383-3>
27. Sartal, A., Llach, J., & Vázquez, X. H. (2020). Barriers to the adoption of green supply chain practices: A fuzzy-based approach. *Computers & Industrial Engineering*, 140, 106214. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106214>
28. Schaltegger, S., and Wagner, M. (Eds.). (2020). *Managing the business case for sustainability: The integration of social, environmental and economic performance*. Routledge.
29. Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>

30. Stanescu, D. F., and Tinca, A. (2023). Measuring sustainable leadership: a systematic literature review. *Sustainability*, 15(1), 589. <https://doi.org/10.3390/su15010589>
31. Tuzcu, S., Akgün, B., & Kılıç, H. (2024). The mediating role of sustainable leadership in green human resource management practices and organizational commitment: A case study in Turkey. *Sustainability*, 17(11), 4991. <https://doi.org/10.3390/su17114991>

قائمة الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة الأعمال

استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي العاملون في شركات المقاولات اليمنية الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،، وبعد:

في إطار إعداد رسالة ماجستير تهدف إلى التعرف على "دور القيادة المستدامة في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر لدى شركات المقاولات اليمنية"، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تُعد الأداة الرئيسية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. إن مشاركتكم القيمة من خلال الإجابة الدقيقة والموضوعية عن فقرات هذه الاستبانة ستسهم بشكل كبير في إثراء البحث العلمي والخروج بنتائج وتوصيات ذات أهمية للقطاع. لذا، يرجى التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم بدقة. علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الباحث

بشار خالد زياد

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

(يرجى التكرم بوضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم)

1. النوع:

• () ذكر

• () أنثى

2. المؤهل العلمي:

• () دبلوم

• () بكالوريوس

• () دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي:

- () مدير إدارة / رئيس قسم
- () مشرف
- () موظف

4. عدد سنوات الخبرة:

- () أقل من 5 سنوات
- () من 5 إلى 10 سنوات
- () أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

فيما يأتي مجموعة من العبارات التي تصف ممارسات القيادة والأداء في شركتكم. يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة بوضع علامة (✓) في العمود المناسب.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					المحور الأول: القيادة المستدامة
					أولاً: الرؤية طويلة الأمد
					1. تضع القيادة أهدافاً استراتيجية تتجاوز الأرباح قصيرة المدى.
					2. تربط القيادة بين نجاح الشركة المستقبلي وقدرتها على تبني الممارسات المستدامة.
					3. تحرص القيادة على اتخاذ قرارات تضمن استمرارية الشركة للأجيال القادمة.
					4. تتسم رؤية القيادة بالوضوح فيما يتعلق بالتوجهات البيئية والاجتماعية للشركة.
					5. تقاوم القيادة الضغوط التي تركز على تحقيق مكاسب آنية على حساب الأهداف طويلة الأمد.
					ثانياً: المسؤولية البيئية
					6. تُظهر القيادة التزاماً واضحاً بتقليل الأثر البيئي السلبي لمشاريع الشركة.
					7. تدعم القيادة الاستثمار في التقنيات والمعدات الصديقة للبيئة.
					8. تتابع القيادة بشكل دوري مؤشرات الأداء البيئي للشركة (مثل: استهلاك الطاقة، الانبعاثات).
					9. تضع القيادة سياسات واضحة لترشيد استهلاك الموارد الطبيعية في مواقع العمل.
					10. تُعد حماية البيئة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة التي تروج لها القيادة.
					ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

					11. تلتزم القيادة بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لجميع الموظفين.
					12. تتعامل القيادة بشفافية وأخلاقية عالية مع جميع العملاء والموردين.
					13. تشجع القيادة على إطلاق مبادرات تخدم المجتمع المحلي المحيط بمشاريع الشركة.
					14. تضمن القيادة تطبيق معايير العدالة والمساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات.
					رابعاً: تنمية وتمكين الموظفين
					15. تستثمر القيادة في تدريب الموظفين على المهارات المتعلقة بالممارسات الخضراء.
					16. تفوض القيادة الصلاحيات للموظفين لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء البيئي في عملهم.
					17. تشجع القيادة الموظفين على تقديم أفكار ومبادرات مبتكرة في مجال الاستدامة.
					18. تقدر القيادة وتكافئ الموظفين الذين يظهرون سلوكاً بيئياً إيجابياً.
					19. تخلق القيادة بيئة عمل داعمة تشجع على المشاركة والتعلم المستمر.
					خامساً: إشراك أصحاب المصلحة
					20. تحرص القيادة على بناء حوار مفتوح وعلاقات شراكة مع المجتمع المحلي.
					21. تأخذ القيادة آراء وتوقعات العملاء المتعلقة بالاستدامة بعين الاعتبار.
					22. تتعاون القيادة مع الموردين لتشجيعهم على توفير مواد صديقة للبيئة.
					23. تتواصل القيادة بفاعلية مع الجهات الحكومية والتنظيمية بشأن القضايا البيئية.
					سادساً: الابتكار والجودة
					24. تدعم القيادة البحث والتطوير لإيجاد حلول بناء مبتكرة وصديقة للبيئة.
					25. تشجع القيادة على تبني طرق بناء جديدة تقلل من الهدر في الموارد.
					26. تربط القيادة بين تحقيق الجودة العالية في المشاريع وتطبيق المعايير البيئية.
					27. تحفز القيادة على استخدام مواد بناء مستدامة حتى لو كانت غير تقليدية.
					المحور الثاني: الأداء التنظيمي الأخضر
					أولاً: كفاءة العمليات الخضراء
					28. تطبق الشركة إجراءات فعالة لخفض استهلاك الطاقة في مواقع المشاريع.

					29. تستخدم الشركة تقنيات حديثة لترشيد استهلاك المياه في عملياتها الإنشائية.
					30. تعمل الشركة على تحسين عملياتها لتقليل الانبعاثات الصادرة عن الآليات والمعدات.
					31. تحرص الشركة على تخطيط لوجستيات النقل بكفاءة للحد من استهلاك الوقود.
					ثانياً: إدارة النفايات وإعادة التدوير
					32. تطبق الشركة برامج فعالة لفرز مخلفات البناء في مواقع العمل.
					33. تعمل الشركة على إعادة استخدام المواد الإنشائية كلما كان ذلك ممكناً.
					34. تتعاون الشركة مع جهات متخصصة لإعادة تدوير النفايات الناتجة عن مشاريعها.
					35. تسعى الشركة باستمرار لتقليل كمية النفايات المرسلة إلى المكبات العامة.
					ثالثاً: الابتكار في المنتجات والخدمات الخضراء
					36. تستخدم الشركة مواد بناء مستدامة ومعتمدة بيئياً في مشاريعها.
					37. تطبق الشركة مبادئ التصميم الأخضر لإنشاء مبانٍ موفرة للطاقة.
					38. تقدم الشركة لعملائها استشارات تتعلق بخيارات البناء الصديق للبيئة.
					39. تبحث الشركة بشكل مستمر عن تقنيات بناء جديدة ذات أثر بيئي منخفض.
					رابعاً: الصورة البيئية والسمعة الخضراء
					40. تتمتع الشركة بسمعة جيدة في السوق ككيان ملتزم بالمسؤولية البيئية.
					41. تحرص الشركة على الحصول على شهادات أو اعترافات في مجال الإدارة البيئية.
					42. تسلط الشركة الضوء على مبادراتها البيئية في تقاريرها وقنواتها الإعلامية.
					43. يُعد الالتزام البيئي للشركة عاملاً مهماً في جذب العملاء والمواهب.
					خامساً: الامتثال والتوافق البيئي
					44. تلتزم الشركة بشكل كامل بجميع القوانين والتشريعات البيئية المعمول بها.
					45. تمتلك الشركة نظاماً واضحاً لمراقبة أدائها البيئي وضمان الامتثال.
					46. تتخذ الشركة إجراءات استباقية لتجنب وقوع أي حوادث أو مخالفات بيئية.
					47. يتجاوز أداء الشركة البيئي في كثير من الأحيان الحد الأدنى الذي تفرضه القوانين.

شاكرًا تعاونكم.

Study Summary

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

Abstract

This study primarily aimed to determine the role of sustainable leadership—encompassing its dimensions: long-term vision, environmental responsibility, social and ethical responsibility, employee development and empowerment, stakeholder engagement, and innovation and quality—in enhancing green organizational performance. The latter was evaluated through dimensions including green process efficiency, waste management and recycling, green product and service innovation, environmental image and green reputation, and environmental compliance and alignment within contracting companies in the Republic of Yemen.

To achieve this objective, the researcher adopted a descriptive-analytical approach. A questionnaire was developed as the primary tool for primary data collection, following rigorous psychometric testing to ensure high levels of validity and reliability. The study population consisted of all administrative leaders in classified Yemeni contracting companies, totaling 1,250 firms. A simple random sample was selected, resulting in a final count of 315 valid responses for analysis, representing a response rate of 90%. Data were analyzed using a suite of statistical methods via SPSS V.28, including descriptive statistics (means and standard deviations), Pearson correlation coefficients, and multiple linear regression analysis.

The study yielded several significant quantitative results, most notably that the practice of sustainable leadership in Yemeni contracting companies reached a moderate level (Mean = 3.35), and green organizational performance was also found to be at a moderate level (Mean = 2.99). The results established a strong, positive, and statistically significant correlation between sustainable leadership and green organizational performance, with an overall correlation coefficient of ($r = 0.743$). Regression analysis further revealed a substantial positive impact of sustainable leadership on green organizational performance; collectively, its dimensions explained 65.8% of the variance in green performance at a high significance level ($F = 113.45$, $\text{Sig} = 0.000$). "Environmental Responsibility" emerged as the most influential dimension ($\beta = 0.335$), followed by "Employee Development and Empowerment" ($\beta = 0.230$), while "Stakeholder Engagement" did not show a statistically significant impact.

Based on these findings, the study offered several recommendations, most prominently: the necessity for contracting company leaders to adopt sustainable leadership as an integrated strategic framework, the promotion of environmental awareness through specialized training programs, and investing in employee development as a vital link in implementing green initiatives. Furthermore, the study emphasized encouraging green innovation to bridge current gaps and activating the role of the Contractors' Union in leading the sector's green transition.

Keywords: Sustainable Leadership, Green Organizational Performance, Contracting Companies, Green Construction, Sustainability, Yemen.

MidOcean University
College of Management
Master's Degree in Business Administration.



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

Prepared by:

Bashar Kaled Ali Ziad

University ID: 252000791

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed

Prof. Dr. Faiz Ali Jarad

Academic Year

2026