

دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية

إعداد:

محمد سعيد الزهراني

الرقم الأكاديمي: 243002167

الإشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025م

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 المنشآت الصناعية في مدينة الجبيل، 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

مستخلص الدراسة

دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية

إعداد: محمد سعيد الزهراني

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد مستوى توافر القيادة الإستراتيجية، ومستوى ممارسة السلوكيات الخضراء لدى العاملين، وطبيعة العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى تحليل الدور التفصيلي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في التأثير على هذه السلوكيات. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة أهدافها في وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ولجمع البيانات الأولية، تم تصميم استبانة كأداة رئيسية، تم توزيعها على عينة مكونة من (600) مفردة من الكادر الإداري والوظيفي العامل في المنشآت الصناعية المستهدفة في مدينة الجبيل، وهي: (شركة حديد، شركة صدارة، شركة المتقدمة، شركة شرق، وشركة ابن سينا)، والذين يمثلون مجتمع الدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة ميدانياً خلال شهر يوليو 2025م. ولتحليل البيانات، استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر برنامج SPSS v.28، شملت الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة دور أبعاد القيادة الإستراتيجية في التنبؤ بالسلوكيات الخضراء للعاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الكمية والنوعية المهمة؛ فعلى المستوى الكمي، أظهرت النتائج أن مستوى توافر القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية بالجبيل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.99 من 5، حيث تصدر بُعد "التأثير في الثقافة التنظيمية" قائمة الأبعاد الأكثر توافراً. وبالمثل، كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لممارسة السلوكيات الخضراء لدى العاملين، بمتوسط حسابي كلي قدره 3.88 من 5، مع بروز "سلوكيات الامتثال البيئي" و"سلوكيات الحفاظ

على الطاقة والموارد" كأكثر الممارسات شيوعاً. أما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة، فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.720. والأهم من ذلك، بين تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعة تفسر ما نسبته 56.3% من التباين في السلوكيات الخضراء، وأن جميع الأبعاد الخمسة للقيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكد من الممارسات الأخلاقية) لها دور إيجابي وذو دلالة إحصائية في تعزيز السلوكيات الخضراء، مع الإشارة إلى أن بُعدي "تعزيز الثقافة التنظيمية" و"التوجه الإستراتيجي" كانا الأكثر تأثيراً. نوعياً، تؤكد هذه النتائج أن القيادة الإستراتيجية الفاعلة ليست مجرد عامل محفز، بل هي المحرك الأساسي لتبني وتطوير الوعي والسلوكيات البيئية داخل المنظمات الصناعية، مما يعكس نضجاً في الوعي المؤسسي بأهمية الاستدامة.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء بشكل مستمر عبر برامج توعية وتدريب مكثفة، وتوضيح وتفعيل التوجهات الإستراتيجية الخضراء من خلال ورش عمل للقيادات الوسطى ونشر مؤشرات الأداء البيئي. كما أكدت على أهمية الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري لدعم الاستدامة عبر برامج تدريب متخصصة وتضمين الكفاءات الخضراء في توصيف الوظائف. بالإضافة إلى ذلك، دعت الدراسة إلى تعزيز تخصيص الموارد للمبادرات الخضراء وتفعيل دور العاملين في سلوكيات الشراء المستدام. كما أوصت بتطوير آليات التفكير النظمي، وتفعيل دور القيادة في المراجعة والتحسين المستمر للأداء البيئي، وتعزيز الشراكات الإستراتيجية من أجل الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، السلوكيات الخضراء للعاملين، المنشآت الصناعية، الاستدامة، الأداء البيئي، الجبيل بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
هـ	قائمة المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- التمهيد.
2	- المقدمة.
5	- مشكلة الدراسة.
5	- أهمية الدراسة.
8	- تساؤلات الدراسة.
9	- أهداف الدراسة.
10	- متغيرات وأبعاد الدراسة.
12	- فرضيات الدراسة.
13	- حدود الدراسة.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
16	- مقدمة
16	المحور الأول: الدراسات السابقة
16	- تمهيد
16	- ملخصات الدراسات السابقة
22	- تعقيب عام على الدراسات السابقة

المحور الثاني: الإطار النظري	
25	تمهيد.
25	المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية مفهومها وأنواعها
27	المبحث الثاني: السلوكيات الخضراء للعاملين أنواعها وأهميتها
30	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
32	- تمهيد.
32	- منهج الدراسة.
33	- مصادر جمع البيانات.
33	- مجتمع الدراسة وعينتها.
34	- أداة الدراسة.
36	- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
38	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
39	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
43	- تمهيد.
43	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
45	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
47	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
49	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
53	- خلاصة بنتائج الدراسة.
55	- استنتاجات الدراسة.
55	- توصيات الدراسة وإجراءاتها التنفيذية.
60	- مقترحات بدراسات مستقبلية.

61	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
64	أولاً: المراجع بالعربية.
65	ثانياً: المراجع بالإنجليزية.
قائمة الملاحق	
69	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
74	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
76	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم/ وعنوان الجدول
34	جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة المقترح حسب الفئة الوظيفية
37	جدول 2: معاملات صدق البناء للأبعاد
38	جدول 3: معاملات ثبات الأداة (ألفا كرونباخ)
39	جدول 4: معيار الحكم على مستوى الاستجابة
44	جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية
46	جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة أبعاد السلوكيات الخضراء للعاملين
48	جدول 7: مصفوفة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين
50	جدول 8: ملخص نموذج الانحدار
50	جدول 9: تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار
50	جدول 10: معاملات الانحدار (Coefficients) لأبعاد القيادة الإستراتيجية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يقدم هذا الفصل الخلفية العامة للدراسة، ويرسم الصورة الكلية للمشكلة البحثية التي تسعى الدراسة لمعالجتها. يتناول هذا الجزء عرضاً لأهمية الموضوع، ومشكلة الدراسة التي تستدعي البحث، وأسئلتها الرئيسية والفرعية التي ستحاول الإجابة عنها. كما يحدد أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها، ويبين الأهمية المتوقعة لنتائجها على المستويين العلمي والعملي. علاوة على ذلك، سيتم تحديد فروض الدراسة التي سيتم اختبارها، بالإضافة إلى تبيان حدود الدراسة التي تحدد نطاقها ومجالات تطبيقها، وأخيراً عرض للمصطلحات والمفاهيم الأساسية التي ستستخدم خلال البحث لضمان الوضوح والدقة.

مقدمة الدراسة:

يشهد العالم المعاصر تحولات بيئية متسارعة وتحديات متنامية تلقي بظلالها على كافة مناحي الحياة، وتضع المنظمات، وبخاصة الصناعية منها، في قلب مواجهة حتمية مع ضرورات الاستدامة. إن تزايد الوعي العالمي بالمخاطر المترتبة على التدهور البيئي، مثل التغير المناخي، واستنزاف الموارد الطبيعية، وفقدان التنوع البيولوجي، قد دفع بالمجتمع الدولي والمؤسسات البحثية إلى المطالبة بإحداث تحول جذري في الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية السائدة.

وفي هذا السياق، لم تعد الاستدامة البيئية ترفاً اختيارياً، بل أضحت ضرورة استراتيجية تضمن بقاء المنظمات ونموها على المدى الطويل، وتفرض عليها مسؤولية أخلاقية واجتماعية تجاه حماية الكوكب. إذ تُعد الصناعات الثقيلة، ومن بينها صناعة الأسمنت، من بين القطاعات الحيوية للتنمية الاقتصادية والعمرانية، غير أنها في الوقت ذاته تُصنف ضمن المصادر الرئيسية للتأثيرات البيئية، لا سيما فيما يتعلق باستهلاك الطاقة والموارد وانبعاثات الغازات الدفيئة (Al-Ghouthani et al., 2021, p. 3). لذا، فإن السعي نحو "تخضير" عمليات هذه الصناعة وتقليل بصمتها البيئية يمثل

تحدياً وفرصة في آن واحد، يتطلب تضافر جهود متعددة، تبدأ من أعلى مستويات القيادة وتمتد لتشمل كافة العاملين في المنظمة.

إن تحقيق التحول البيئي المنشود داخل أي منظمة يكمن في سلوكيات أفرادها؛ فالعاملون هم المحرك الأساسي لتطبيق المبادرات البيئية وتحويل الاستراتيجيات الخضراء إلى واقع ملموس. لذا، تحتل "السلوكيات الخضراء للعاملين" (Employee Green Behaviors) موقعاً محورياً في الأدبيات المعاصرة المتعلقة بالاستدامة التنظيمية. وتشير هذه السلوكيات إلى مجموعة من الأفعال والمبادرات الفردية والجماعية التي يمارسها الموظفون، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في الاستدامة البيئية (Nuswanto et al., 2023, p. 2). وتتخذ هذه السلوكيات أبعاداً متعددة، منها ما هو مرتبط بالمهام الوظيفية المباشرة، مثل ترشيد استهلاك الطاقة والمياه في العمليات الإنتاجية، وتقليل النفايات من خلال إعادة التدوير والاستخدام الأمثل للمواد الخام، ومنها ما هو طوعي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي، كسلوكيات المبادرة البيئية التي تتمثل في تقديم اقتراحات لتحسين الأداء البيئي، والمشاركة الفاعلة في الأنشطة البيئية التي تنظمها الشركة، وتشجيع الزملاء على تبني ممارسات صديقة للبيئة (Saeed et al., 2023, p. 347; Zacher et al., 2023, p. 25).

كما يبرز الوعي والمعرفة البيئية لدى العاملين كبُعد أساسي، فإدراكهم للمشكلات البيئية وتأثير ممارساتهم اليومية يُعد منطلقاً لتغيير السلوك نحو الأفضل. لقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة على الأثر الإيجابي المباشر للسلوكيات الخضراء للعاملين على الأداء البيئي للمنظمات، حيث تسهم في خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الانبعاثات الملوثة، وتعزيز السمعة البيئية للمنظمة (Ansari et al., 2021, p. 230; Mahmud, 2024). وفي دراسة أجراها الملفي ومفلح (2023) حول دور السلوك الأخضر في جامعة الكويت، تم التأكيد على أهمية هذا السلوك في تحقيق الأداء البيئي، حيث يؤدي دوراً وسيطاً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء البيئي (الملفي ومفلح، 2023). وبالتالي، فإن فهم العوامل التي تحفز وتدعم هذه السلوكيات يُعد أمراً بالغ الأهمية للمنظمات الطامحة لتحقيق الاستدامة.

على الجانب الآخر، وفي سعي المنظمات نحو غاياتها البيئية، تبرز "القيادة الإستراتيجية" (Strategic Leadership) كقوة دافعة وموجهة رئيسية لا يمكن إغفال دورها. فالقيادة الإستراتيجية لا تتعلق فقط بالإدارة الفعالة للموارد وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، بل تمتد لتشمل "قدرة القادة على

توقع المستقبل وصياغة رؤية طويلة الأمد، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي اللازم، خاصة في ظل بيئات العمل المعقدة والديناميكية" (Hitt et al., 2020, p. 34). وفي سياق الاستدامة، تتجلى القيادة الإستراتيجية في قدرة الإدارة العليا على دمج الأبعاد البيئية في صميم استراتيجية المنظمة ورؤيتها المستقبلية. إن التوجه الاستراتيجي نحو القضايا البيئية، والذي ينطوي على صياغة أهداف بيئية واضحة وقابلة للقياس، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، يُعد البُعد الأول والأساسي للقيادة الإستراتيجية البيئية (Wasti & Poell, 2021, p. 112).

علاوة على ذلك، يؤدي تطوير "رأس المال البشري" دوراً حاسماً؛ فالقادة الاستراتيجيون يدركون أهمية استقطاب وتدريب وتمكين الموظفين ذوي الوعي والكفاءات البيئية، وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في المبادرات الخضراء (Abbas et al., 2023, p. 155). كما أن بناء وتنمية "المقدرات الجوهرية" للمنظمة، مثل الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة وتطوير أنظمة إدارة بيئية فعالة، يُعد من صميم مسؤوليات القيادة الإستراتيجية الساعية نحو التميز البيئي. كما لا يمكن إغفال دور القيادة في تشكيل "ثقافة تنظيمية" داعمة للاستدامة، حيث تصبح القيم والمعايير البيئية جزءاً لا يتجزأ من هوية المنظمة وممارساتها اليومية، مما يشجع على تبني السلوكيات الخضراء بشكل تلقائي (Shahzad et al., 2020, p. 124).

وأخيراً، فإن التزام القيادة "بالممارسات الأخلاقية" والشفافية في القضايا البيئية يعزز من مصداقيتها ويلهم العاملين لتبني معايير سلوكية مسؤولة (Bhardwaj & Mishra, 2022, p. 235). وقد أكدت دراسة عصمي ومحميد (2022) على أهمية قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات في شركة مصافي الشمال بالعراق، مما يشير إلى الدور الحيوي لهذه القيادة في التعامل مع التحديات الكبرى، والتي يمكن أن تشمل التحديات البيئية (عصمي ومحميد، 2022، ص. 383).

والعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين؛ تُعد علاقة تكاملية وتأثير متبادل؛ فالقيادة الإستراتيجية الفعالة هي التي تستطيع أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين على الانخراط في سلوكيات صديقة للبيئة (Antara et al., 2024, p. 103). فعندما يرى العاملون أن قيادتهم تضع الاستدامة البيئية ضمن أولوياتها الاستراتيجية، وتستثمر في تطوير مهاراتهم البيئية، وتوفر لهم الموارد والدعم اللازم، وتبني ثقافة تنظيمية تحثي بالمبادرات الخضراء،

وتلتزم بأعلى المعايير الأخلاقية في تعاملها مع البيئة، فإنهم يصبحون أكثر ميلاً لتبني هذه السلوكيات وتطبيقها في مهامهم اليومية (Islam et al., 2021, p. 1104).

مشكلة الدراسة:

تُعد المنشآت الصناعية في مدينة الجبيل بالسعودية محركاً رئيسياً للاقتصاد، ولكنها تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالاستدامة البيئية نتيجة لاستهلاكها للموارد وانبعاثاتها. في ظل التوجهات العالمية والمحلية نحو الاقتصاد الأخضر والمسؤولية البيئية، يصبح تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين داخل هذه المنشآت أمراً حيوياً لتحقيق التنمية المستدامة.

وعلى الرغم من أهمية القيادة الإستراتيجية في دفع عجلة التغيير التنظيمي وتبني الممارسات المستدامة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تتناول بشكل مباشر وواضح دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية السعودية بشكل عام، وفي مدينة الجبيل بشكل خاص. غالبية الدراسات السابقة ركزت على تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء العام أو الميزة التنافسية، أو تناولت السلوكيات الخضراء بمعزل عن تأثير القيادة الإستراتيجية، أو في سياقات جغرافية وثقافية مختلفة.

وبالتالي، تثير هذه الفجوة تساؤلات حول مدى فعالية ممارسات القيادة الإستراتيجية الحالية في المنشآت الصناعية بالجبيل في تحفيز وتبني سلوكيات العاملين الداعمة للبيئة (مثل الحفاظ على الطاقة، تقليل النفايات، والمبادرات البيئية). من هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية، والكشف عن الكيفية التي يمكن للقيادة الإستراتيجية من خلالها المساهمة بفعالية في غرس ثقافة بيئية إيجابية وتعزيز السلوكيات الخضراء لدى العاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، مما يسهم في تحقيق أهداف الاستدامة للمنشآت والمملكة ككل.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أبعاد متعددة، تشمل الجانبين العلمي والتطبيقي، بالإضافة إلى القيمة المضافة المتوقعة التي ستقدمها للمجال البحثي والتنظيمي، وذلك في ضوء العنوان الجديد

"دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية".

1. الأهمية العلمية (النظرية):

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال:

- تقديم نموذج تحليلي يربط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في سياق المنشآت الصناعية السعودية (مدينة الجبيل)، مما يمثل إضافة نوعية للمعرفة القائمة في مجالي القيادة المستدامة والإدارة البيئية السلوكية، وهو سياق لم يتم بحثه بشكل كافٍ.
- المساهمة في تعميق الفهم النظري حول آليات تأثير القيادة الإستراتيجية على التوجهات والسلوكيات البيئية للأفراد داخل المنظمات الصناعية، من خلال تحليل الأبعاد المحددة للقيادة ودور كل منها.
- تقديم إطار مفاهيمي يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية، لاختبار العلاقات بين المتغيرات في سياقات تنظيمية وصناعية مختلفة، مما يوسع من القاعدة المعرفية لعلوم الإدارة المستدامة والمسؤولية البيئية للشركات.
- تقديم بيانات تجريبية تدعم أو تعدل النماذج النظرية الحالية التي تربط بين القيادة التنظيمية والسلوكيات البيئية للموظفين، مما يساهم في تطوير نظرية القيادة المستدامة والسلوك التنظيمي الأخضر.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

تُقدم هذه الدراسة مجموعة من الفوائد العملية الملموسة للمنشآت الصناعية بمدينة الجبيل وللقطاع الصناعي السعودي بشكل عام، من خلال:

- توفير رؤية قيمة ومستنيرة لإدارة المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل حول كيفية تفعيل دورها القيادي الإستراتيجي لتعزيز السلوكيات الخضراء بين العاملين، مما يدعم جهود هذه المنشآت نحو الاستدامة البيئية وتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 المتعلقة بالبيئة.
- المساهمة في تحديد الممارسات القيادية الأكثر فاعلية في تحفيز السلوكيات البيئية الإيجابية، وبالتالي يمكن للمنشآت أن تطور استراتيجيات محددة لتحسين أدائها البيئي وتقليل بصمتها الكربونية.
- تقديم معلومات يمكن الاستفادة منها في تصميم وتطوير برامج تدريبية وتوعوية مستهدفة للعاملين، تهدف إلى رفع مستوى الوعي البيئي وتعزيز تبني السلوكيات الخضراء في بيئة العمل الصناعية.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات موثوقة تساعد صناع القرار في المنشآت الصناعية على اتخاذ قرارات إستراتيجية قائمة على الأدلة فيما يتعلق بالاستدامة البيئية وإدارة الموارد البشرية، بما يعزز من كفاءة العمليات الصناعية.

3. القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها الدراسة الراهنة:

- تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في جوانب فريدة تميزها، وتشمل:
- تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تتناول العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في سياق المنشآت الصناعية السعودية (مدينة الجبيل)، مما يوفر فهمًا غنيًا للخصوصية المحلية والقطاعية لهذا المجال الحيوي.
- بخلاف الدراسات التي قد تركز على جانب واحد من القيادة، تُقدم هذه الدراسة منظورًا شموليًا يتناول خمسة أبعاد رئيسية للقيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكد من الممارسات الأخلاقية)، مما يعطي صورة أكثر تكاملاً لتأثيرها.

• تُركز الدراسة على قياس السلوكيات الخضراء الفعلية للعاملين، وليس فقط النوايا أو الاتجاهات، مما يضفي مصداقية أكبر على النتائج ويزيد من قابليتها للتطبيق العملي في المنشآت الصناعية.

• من المتوقع أن تُقدم الدراسة توصيات عملية ومحددة يمكن للمنشآت الصناعية بمدينة الجبيل تطبيقها مباشرة لتعزيز الاستدامة البيئية من خلال تعزيز السلوكيات الخضراء لدى كادرها، مما يُسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويين الجزئي والوطني.

تساؤلات الدراسة:

اتساقاً مع العرض السابق لمشكلة الدراسة ومقدمتها، تتجه الدراسة الحالية نحو الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

"ما دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية؟"

وبغية الإحاطة الشاملة بجوانب المشكلة وتفصيلاتها، تُشتق التساؤلات الفرعية التالية من التساؤل الرئيسي، والتي سيتم السعي للإجابة عليها:

1. ما مستوى توافر القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل من وجهة نظر العاملين؟

2. ما مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟

3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟

4. ما دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، وذلك من خلال أبعادها التالية: 4.1. ما دور بُعد (التوجه الإستراتيجي) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.2. ما دور بُعد (تطوير رأس المال البشري) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت

الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.3. ما دور بُعد (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.4. ما دور بُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.5. ما دور بُعد (التأكد من الممارسات الأخلاقية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية، وذلك من خلال:

1. تحديد مستوى توافر القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل من وجهة نظر العاملين.

2. الكشف عن مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

3. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

4. قياس دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، ويشمل ذلك:

○ تحديد دور بُعد (التوجه الإستراتيجي) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

○ معرفة دور بُعد (تطوير رأس المال البشري) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

○ تقييم دور بُعد (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

○ الكشف عن دور بُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

○ اختبار دور بُعد (التأكد من الممارسات الأخلاقية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل.

المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين هما: القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل، والسلوكيات الخضراء للعاملين كمتغير تابع. وفيما يلي تفصيل لكل منهما والأبعاد المرتبطة بها:

1. المتغير المستقل: القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership)

تمثل القيادة الإستراتيجية مجموعة من القدرات القيادية التي تمكن القائد من صياغة وتنفيذ رؤية إستراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، مع الأخذ في الاعتبار التحديات والفرص البيئية. يمكن أن تُقاس القيادة الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

- **الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision):** وتتعلق بقدرة القادة على صياغة رؤية واضحة وملمهة للمنظمة تتضمن الأبعاد البيئية والاستدامة، وتوصيل هذه الرؤية بفعالية للعاملين.
- **التفكير المستقبلي (Future Orientation):** مدى اهتمام القادة بالتحديات والفرص البيئية المستقبلية، وكيفية دمجها في الخطط والقرارات الحالية للمنظمة.
- **القدرة على التكيف (Adaptability):** مرونة القادة في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية والتشريعية المتعلقة بالاستدامة، وقدرتهم على تعديل الإستراتيجيات لضمان الممارسات الخضراء.
- **التأثير في الثقافة التنظيمية (Influencing Organizational Culture):** الدور الذي يلعبه القادة في غرس القيم البيئية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة المنظمة، وجعلها جزءاً أصيلاً من هويتها.

- **التفكير النظامي (Systems Thinking):** قدرة القادة على فهم الترابط بين المكونات المختلفة للمنظمة والبيئة الخارجية، وكيف تؤثر القرارات في جانب واحد على الجوانب الأخرى وعلى الأداء البيئي العام.
- **تخصيص الموارد (Resource Allocation):** كيفية توجيه القادة للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لدعم المبادرات الخضراء والممارسات المستدامة داخل المنظمة.
- **تمكين العاملين (Employee Empowerment):** مدى تفويض القادة للصلاحيات للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالممارسات البيئية، وتشجيعهم على المبادرة والابتكار في هذا المجال.

2. المتغير التابع: السلوكيات الخضراء للعاملين (Employees' Green Behaviors)

تشير السلوكيات الخضراء للعاملين إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات التي يقوم بها الأفراد داخل بيئة العمل، والتي تهدف إلى تقليل الأثر البيئي السلبي للمنظمة، أو تعزيز الأثر الإيجابي. يمكن تصنيف هذه السلوكيات ضمن أبعاد رئيسية، منها:

- **سلوكيات الحفاظ على الطاقة والموارد (Energy and Resource Conservation Behaviors):** وتشمل الإجراءات اليومية مثل إطفاء الأضواء، تقليل استهلاك المياه، الطباعة على الوجهين، إعادة استخدام المواد، وتقليل النفايات.
- **سلوكيات إعادة التدوير (Recycling Behaviors):** مدى التزام العاملين بفرز النفايات والمشاركة في برامج إعادة التدوير المتاحة في المنشأة.
- **سلوكيات المبادرة البيئية (Pro-Environmental Initiative Behaviors):** قيام العاملين باقتراح أفكار أو مبادرات تهدف إلى تحسين الأداء البيئي للمنظمة، أو المشاركة في برامج تطوعية بيئية.
- **سلوكيات التوعية البيئية (Environmental Awareness and Advocacy Behaviors):** نشر الوعي البيئي بين الزملاء، تشجيعهم على تبني ممارسات صديقة للبيئة، وتبادل المعرفة حول أفضل الممارسات البيئية.

• **سلوكيات الامتثال البيئي (Environmental Compliance Behaviors):** التزام العاملين بالتعليمات والإجراءات البيئية الموضوعة من قبل المنظمة والجهات التنظيمية، مثل التخلص الآمن من المخلفات أو اتباع بروتوكولات السلامة البيئية.

• **سلوكيات الشراء المستدام (Sustainable Purchasing Behaviors):** عندما يكون ذلك ضمن نطاق صلاحياتهم، اختيار المنتجات أو الخدمات ذات الأثر البيئي الأقل، والتعامل مع الموردين الذين يلتزمون بمعايير الاستدامة.

تتفاعل هذه الأبعاد معاً لتشكيل إطار شامل يمكن من خلاله تقييم العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل."

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

○ **الفرض الفرعي 1.1:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (التوجه الإستراتيجي) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل."

○ **الفرض الفرعي 1.2:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (تطوير رأس المال البشري) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل."

○ **الفرض الفرعي 1.3:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل."

- **الفرض الفرعي 1.4:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل."
- **الفرض الفرعي 1.5:** "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبُعد (التأكد من الممارسات الأخلاقية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل."

حدود الدراسة

لضمان الدقة والموضوعية، والتحديد الواضح لنطاق تطبيق النتائج، تم تحديد حدود الدراسة على النحو التالي:

1. الحدود العلمية (الموضوعية) لموضوع الدراسة:

- تقتصر هذه الدراسة في تناولها على متغيري القيادة الإستراتيجية (بأبعادها الخمسة: التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكد من الممارسات الأخلاقية) والسلوكيات الخضراء للعاملين (بأبعادها الستة: سلوكيات الحفاظ على الطاقة والموارد، سلوكيات إعادة التدوير، سلوكيات المبادرة البيئية، سلوكيات التوعية البيئية، سلوكيات الامتثال البيئي، وسلوكيات الشراء المستدام).
- تركز الدراسة على طبيعة العلاقة ودور التأثير بين هذين المتغيرين، دون التعمق في عوامل أخرى قد تؤثر على أي من المتغيرين بشكل منفصل أو مشترك، مثل الثقافة التنظيمية العامة، أو الدعم الحكومي، أو التحديات الاقتصادية.
- تعتمد الدراسة بشكل رئيسي على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان، والتي تعكس وجهات نظر أفراد العينة ذاتية الإبلاغ، مما قد يحمل بعض التحيزات المحتملة في الاستجابات.

2. الحدود المكانية:

- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية في المملكة العربية السعودية. وبالتالي، فإن النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها تخص هذا السياق الجغرافي والصناعي المحدد، وقد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مطلق على منشآت صناعية في مدن أو مناطق أخرى أو قطاعات مختلفة دون إجراء دراسات مماثلة.

3. الحدود البشرية (المجتمع والعينة):

- تحدد مجتمع الدراسة في الكادر الإداري والوظيفي العامل في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. واقتصرت عينة الدراسة على جزء من هذا المجتمع، وتمثل أفراد العينة المستجيبين للدراسة.
- لا تشمل الدراسة أصحاب المصلحة الآخرين مثل الإدارة العليا جداً (خارج الكادر الموظف في الاستبيان)، أو العملاء، أو الموردين، أو المجتمع المحلي.

4. الحدود الزمنية:

- تم جمع البيانات الميدانية وتطبيق الدراسة خلال شهر يوليو 2025م. تعكس النتائج المتحصل عليها الوضع الراهن للقيادة الإستراتيجية وممارسات السلوكيات الخضراء للعاملين خلال هذه الفترة الزمنية المحددة، وقد تتغير هذه الأوضاع بمرور الوقت نتيجة للتطورات التنظيمية أو الاقتصادية أو البيئية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

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

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

تُعد القيادة الإستراتيجية ركيزة أساسية في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات في مختلف القطاعات. ويعرض هذا الفصل الأسس النظرية والمفاهيمية التي تشكل الإطار المرجعي للدراسة، ويوفر العمق الفكري اللازم لفهم متغيراتها والعلاقات المفترضة بينها. يتناول هذا الجزء استعراضاً شاملاً ومُحكماً لأبرز الأدبيات والنظريات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين. كما سيتم استعراض الدراسات السابقة المحلية والعالمية التي تناولت هذه المتغيرات بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك بهدف تحديد الثغرات البحثية، والبناء على المعرفة القائمة، وتأطير الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي الأوسع.

المحور الأول: الدراسات السابقة

تمهيد

تسعى العديد من الدراسات إلى فهم أثر هذه القيادة على جوانب متعددة من أداء المنظمات، مثل الميزة التنافسية، السيادة الإستراتيجية، والأداء العام. تعرض هذه المراجعة الموجزة لعدد من الدراسات الحديثة التي تناولت دور القيادة الإستراتيجية في سياقات جغرافية وصناعية متنوعة، لتسليط الضوء على أبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

▪ أجرى باري وآخرون (Bari et al.) (2024)، دراسة شملت شركات صينية بالتعاون بين باحثين من باكستان والصين، بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على القدرات الديناميكية والميزات التنافسية المستدامة" (Strategic leadership and its impact on dynamic capabilities and sustainable competitive advantages). هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية، والقدرات الديناميكية، والميزات التنافسية المستدامة في سياق الشركات الصينية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على مدراء من مختلف المستويات في (305) شركة

صينية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على كل من القدرات الديناميكية والميزات التنافسية المستدامة. كما كشفت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤدي دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزات التنافسية المستدامة. وإن كانت هذه الدراسة لا تركز مباشرة على السلوك الأخضر، إلا أنها تربط القيادة الاستراتيجية بالاستدامة التنافسية، وهو جانب يتلاقى مع أهداف الاستدامة البيئية بشكل عام. وأوصت الدراسة بأن تعمل الشركات على تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى مديريها لتعزيز قدرتها على بناء وتنمية القدرات الديناميكية التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

■ أجرى محمود (Mahmud, 2024) دراسة مراجعة منهجية عالمية بعنوان: "الاتجاهات والمسارات في أبحاث سلوك الموظف الأخضر" (Trends and trajectories in employee green behavior research). هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية وتحليل بليومتري شامل للأدبيات البحثية المتعلقة بسلوك الموظف الأخضر لتحديد الاتجاهات الرئيسية، والمفاهيم الأساسية، والفجوات البحثية. اعتمدت الدراسة على تحليل (854) مقالة علمية منشورة في قاعدة بيانات Web of Science حتى عام 2023. وقد كشفت النتائج عن تزايد الاهتمام البحثي بموضوع سلوك الموظف الأخضر، وحددت العوامل المؤثرة فيه (مثل القيادة الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والثقافة التنظيمية الخضراء، والعوامل الفردية)، كما أبرزت أهمية هذا السلوك في تحقيق الأداء البيئي للمنظمات. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث السياقية والمتعمقة، واستكشاف دور العوامل الثقافية والتكنولوجية، وتطوير نماذج نظرية أكثر تكاملاً لفهم وتعزيز سلوك الموظف الأخضر.

■ وقدم أبو زيد والقرعان (Abuzaid & Alqaraan) (2023) دراسة في الأردن، بعنوان: "أثر إدارة الموارد البشرية الخضراء على النية لتبني السلوك الأخضر بين موظفي الفنادق في العقبة، الأردن" (The impact of green human resource management on the intention to adopt green behavior among hotel employees in Aqaba, Jordan). هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الخضراء، والمكافآت الخضراء) على نية الموظفين لتبني

السلوك الأخضر في قطاع الفنادق بمدينة العقبة الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من (254) موظفاً في الفنادق. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (مجتمعة ومنفردة) على نية الموظفين لتبني السلوك الأخضر. وأوصت الدراسة بأهمية قيام إدارات الفنادق بتطبيق وتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشكل متكامل لتعزيز التوجهات والسلوكيات البيئية لدى العاملين لديها.

■ وفي مصر، أجرى النجار وآخرون (2023) دراسة بعنوان: "تأثير القيادة الخادمة على سلوك العمل الأخضر للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الخادمة على سلوك العمل الأخضر للموظفين، مع اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة. تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في قطاع الفنادق بجمهورية مصر العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من (384) موظفاً. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الخادمة على سلوك العمل الأخضر، كما أثبتت النتائج وجود تأثير معنوي عند (0.05) للتمكين النفسي كمتغير وسيط فعال في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة مديري الفنادق بتبني أسلوب القيادة الخادمة وتوفير بيئة عمل تمكينية لتعزيز السلوكيات الخضراء لدى موظفيهم.

■ أما دراسة البدري وآخرون (Albedery et al.) (2023) التي أجريت في العراق، فحملت عنوان: "تأثير القيادة الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء" (The effect of green leadership on organizational citizenship behavior toward the environment: The moderating role of green organizational identity). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة (OCBE) لدى العاملين في المؤسسات الصحية العراقية، بالإضافة إلى اختبار الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة من عينة مكونة من (315) موظفاً في القطاع الصحي. توصلت النتائج إلى أن القيادة الخضراء تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة، وأن الهوية التنظيمية الخضراء

تؤدي دوراً محورياً هاماً في تقوية هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة في المؤسسات الصحية لممارسات القيادة الخضراء والعمل على بناء هوية تنظيمية خضراء قوية لتعزيز السلوكيات البيئية الطوعية لدى الموظفين.

■ في دراسة أجراها فام وآخرون (Pham, et al.) (2023) في فيتنام، بعنوان: "تخضير مكان العمل: الأدوار المحورية للقيادة التحويلية الخضراء، وإدارة الموارد البشرية الخضراء، والمعرفة البيئية". استهدفت الدراسة فحص كيف تؤثر القيادة التحويلية الخضراء وإدارة الموارد البشرية الخضراء على السلوك الأخضر للعاملين، مع استكشاف الدور الوسيط للمعرفة البيئية في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال مسح مقطعي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من 252 موظفاً يعملون في شركات تصنيع مختلفة في فيتنام. وقد أظهرت النتائج أن كلاً من القيادة التحويلية الخضراء وممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي مباشر على السلوك الأخضر للموظفين. كما كشفت النتائج أن المعرفة البيئية لدى الموظفين تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية الخضراء والسلوك الأخضر، وكذلك في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والسلوك الأخضر. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة أن تستثمر المنظمات في تطوير قدرات قادتها نحو ممارسات تحويلية خضراء، وتطبيق نظم إدارة موارد بشرية خضراء، بالإضافة إلى تعزيز المعرفة البيئية لدى العاملين لتعظيم السلوكيات الخضراء في مكان العمل.

■ دراسة البشاشة والعساسة (2022) التي أجريت في الأردن، بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية"، تم السعي لتحديد أثر أبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) كمتغير مستقل، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة والتميز) كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومدراء الدوائر ومدراء الفروع والأقاليم) في 23 بنكاً تجارياً أردنياً (باستثناء البنوك الإسلامية)، وبلغ

عددهم الإجمالي 853 فرداً، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 309 مديرين. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها وجود أثر إيجابي وواضح لممارسات القيادة الإستراتيجية بجميع أبعادها (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الميزة التنافسية للبنك، سواء من خلال البعد المتعلق بالتكلفة أو بالتمايز عن المنافسين في السوق المصرفي الأردني. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بتعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة لتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل بيئة تنافسية شديدة.

■ أما دراسة العيساوي والعبودي (2022) التي أجريت في العراق، تحت عنوان: "ممارسات القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق السيادة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات العراقية"، فقد هدف البحث إلى بيان تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق السيادة الإستراتيجية لدى عينة مختارة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت استمارة الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS V.23) و (Amos V.21). تم اختيار عدد من الجامعات العراقية (جامعة تكريت، جامعة الأنبار، جامعة سامراء، وجامعة الفلوجة) ميداناً للدراسة، حيث تكون مجتمع البحث الكلي من 432 قائداً أكاديمياً، وتم اختيار عينة بلغت 204 قادة أكاديميين. وقد أظهرت النتائج بشكل قاطع أن تحقيق السيادة الإستراتيجية في الجامعات العراقية عينة البحث يرتبط بشكل كبير ومباشر بمدى تبني وتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية في العمل الأكاديمي. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي التأكيد على أهمية تبني وتطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية الفعالة في الجامعات العراقية، لما لذلك من دور حاسم في تعزيز سيادتها الإستراتيجية ومنحها قوة تنافسية وميزة إستراتيجية تمكنها من التعامل بفعالية مع الضغوط والتحديات التنافسية.

■ وفي الجزائر، أجرى لعمارة وعمراني (2022)، دراسة بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة آراء عينة من موظفي مطاحن الحضنة بالمسيلة"، هدفت إلى

دراسة علاقة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية. تم قياس دور القيادة الإستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد هي (رأس المال البشري، التحليل الإستراتيجي، والثقافة التنظيمية)، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد هي (الإبداع، المرونة، التكلفة، والجودة) من خلال دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات والإجابة على إشكاليات وفرضيات الدراسة، حيث تكون مجتمع البحث من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وتم اختيار عينة عددها 45 موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية، بأبعادها المختلفة، وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي ضرورة اهتمام مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بتعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية لديها نظراً لإسهامها الفعال في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق التفوق في سوقها.

- وفي دراسة هويدبرغ وآخرون (Hooijberg et al.) (2022)، التي أجريت في الصين، بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء شركات التصنيع في الصين" (The impact of strategic leadership on the performance of manufacturing companies in China)، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على أداء شركات التصنيع في الصين. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. تألف مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين العاملين في شركة JinghongyipcB (HK) co.,limited، حيث تكون المجتمع المستهدف من 330 مشاركاً، وبلغ حجم العينة 247 مشاركاً. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومباشر على أداء شركات التصنيع في الصين. وأبرز توصية قدمتها الدراسة هي التأكيد على أهمية القيادة الاستراتيجية الحيوية في بيئة الأعمال غير المستقرة، واعتبارها عاملاً حاسماً في صنع القرار لضمان النجاح على المدى القصير والاستدامة طويلة الأجل للمؤسسة، حيث تساهم في المواءمة الاستراتيجية التي تحسن الأداء العام.

تعقيب عام للدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة دور القيادة الإستراتيجية من زوايا متعددة، ورغم اختلاف السياقات الجغرافية والقطاعات، إلا أن هناك **جوانب اتفاق واختلاف واضحة**، تبرز **الفجوة البحثية** التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

جوانب الاتفاق

- **الأهمية المحورية للقيادة الإستراتيجية:** اتفقت جميع الدراسات على أن القيادة الإستراتيجية عامل حاسم في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال، والميزة التنافسية، والسيادة الإستراتيجية. فدراسات البشاشة والعسافه (2022)، لعمارة وعمراني (2022)، وهويدبرغ وآخرون (2022) أكدت الأثر الإيجابي المباشر للقيادة الإستراتيجية على الميزة التنافسية والأداء. بينما ركزت دراسة العيساوي والعبيدي (2022) على دورها في تحقيق السيادة الإستراتيجية.
- **أبعاد القيادة الإستراتيجية:** تشترك الدراسات في التركيز على أبعاد متشابهة للقيادة الإستراتيجية، مثل توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتأكيد الممارسات الأخلاقية. هذه الأبعاد تُعتبر أساسية في تفعيل دور القيادة الإستراتيجية.
- **التوصيات:** جميع الدراسات توصي بضرورة اهتمام المؤسسات بتعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية نظراً لدورها الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التحديات التنافسية.

جوانب الاختلاف

- **المتغير التابع/محل الدراسة:** اختلفت الدراسات في المتغير التابع الذي ربطته بالقيادة الإستراتيجية. فبينما ركزت دراسات البشاشة والعسافه (2022)، ولعمارة وعمراني (2022)، وهويدبرغ وآخرون (2022) على **الميزة التنافسية والأداء العام**، تناولت دراسة العيساوي والعبيدي (2022) **السيادة الإستراتيجية**.
- **القطاع والسياق الجغرافي:** تنوعت القطاعات التي أجريت فيها الدراسات بين البنوك، الجامعات، المطاحن، وشركات التصنيع، وفي سياقات جغرافية مختلفة (الأردن، العراق،

الجزائر، الصين). هذا التنوع يعكس أهمية القيادة الإستراتيجية في مختلف البيئات، لكنه يبرز الحاجة لدراسات متخصصة حسب القطاع والمنطقة.

الفجوة البحثية

على الرغم من الثراء المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة حول القيادة الإستراتيجية، إلا أنه يلاحظ غياب واضح للدراسات التي تربط القيادة الإستراتيجية بـ "السلوكيات الخضراء للعاملين" في المنشآت الصناعية، لا سيما في السياق السعودي. تركز الدراسات السابقة بشكل أكبر على الأبعاد التقليدية للأداء والميزة التنافسية والسيادة، دون التعمق في جانب الاستدامة البيئية ودور القيادة في تعزيز السلوكيات المسؤولة بيئياً لدى الموظفين. هذه الفجوة تشير إلى مساحة بحثية لم يتم استكشافها بشكل كافٍ، خاصة في قطاع حيوي مثل القطاع الصناعي الذي له تأثير بيئي كبير.

مميزات الدراسة الحالية

تتمتع الدراسة الحالية بعنوان: "القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية" بعدة مميزات تسهم في سد الفجوة البحثية المذكورة:

1. التركيز على السلوكيات الخضراء: تميز الدراسة يكمن في ربط القيادة الإستراتيجية بمتغير حديث وحيوي وهو "السلوكيات الخضراء للعاملين"، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر. هذا يسهم في توسيع نطاق البحث في مجال القيادة الإستراتيجية وربطها بالمسؤولية البيئية.

2. السياق الجغرافي المحدد: تركز الدراسة على المنشآت الصناعية في مدينة الجبيل بالسعودية، وهي مدينة صناعية كبرى ذات أهمية اقتصادية وبيئية. هذا التخصص الجغرافي يوفر نتائج أكثر دقة وملاءمة للسياق المحلي، ويضيف قيمة للمعرفة التطبيقية في هذا المجال.

3. الأهمية التطبيقية: تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة للمنشآت الصناعية، حيث يمكن لنتائجها أن ترشد القادة والإدارات نحو تبني ممارسات قيادية تعزز من الوعي والسلوكيات البيئية الإيجابية لدى العاملين، مما يدعم جهود الاستدامة والامتثال البيئي.

4. إثراء الأدب النظري: ستسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري المتعلق بالقيادة الإستراتيجية من منظور بيئي، وتوفير إطار عمل لفهم كيفية تأثير القيادة على السلوكيات البيئية للعاملين، وهو مجال لا يزال في طور التطور.

باختصار، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مساهمة أصيلة من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضرى للعاملين في سياق صناعي وجغرافي محدد، مما يسد فجوة بحثية واضحة ويقدم رؤى قيمة للممارسين والأكاديميين.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يوفر الإطار النظري الأساس المفاهيمي والتحليلي الذي تستند إليه الدراسة في تناول إشكالياتها وتحقيق أهدافها. ويضطلع هذا الجزء بمهمة بناء هذا الأساس من خلال استعراض وتحليل الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية، وهي القيادة الإستراتيجية، والسلوكيات الخضراء للعاملين.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية وأنواعها

تعددت التعريفات المقدمة للقيادة الإستراتيجية في الأدبيات الإدارية، ويعكس هذا التعدد ثراء المفهوم وتعدد أبعاده. ومن بين التعريفات الحديثة، يُعرف (Hitt et al., 2020) القيادة الإستراتيجية بأنها: "القدرة على توقع الآخرين، وتصورهم، والحفاظ على المرونة، وتمكينهم من إحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة" (p. 34). يركز هذا التعريف على الأبعاد المعرفية والسلوكية للقائد، مثل الاستشراف، والمرونة، والتمكين في سياق التغيير الاستراتيجي. وفي إطار مشابه، يرى (Kassem, 2023) أن القيادة الإستراتيجية هي "القدرة على التأثير في الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق رؤية المنظمة من خلال إدارة الموارد الاستراتيجية وتطوير القدرات التنظيمية" (p. 19). ويضيف هذا التعريف بُعدي إدارة الموارد وبناء القدرات.

ومن منظور عربي، يُعرف (العمري والنعيمي، 2021) القيادة الاستراتيجية بأنها: "عملية توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتوظيف إمكانيات المنظمة المادية والبشرية بكفاءة وفعالية" (ص. 152). هذا التعريف يربط بين الرؤية، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية، والتكيف البيئي، وكفاءة استخدام الموارد.

من خلال تحليل هذه التعريفات وغيرها، يمكن استخلاص مجموعة من العناصر الجوهرية التي تشكل ماهية القيادة الإستراتيجية، وتشمل: الرؤية المستقبلية (Anticipating and envisioning the future)، التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking and analysis)، القدرة على التأثير والإلهام (Influencing and inspiring others)، إدارة التغيير بفعالية (Managing strategic change)

effectively)، اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Making critical strategic choices)، بناء وتنمية القدرات التنظيمية (Building and developing organizational capabilities)، وتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها (Aligning the organization with its environment).

التمييز بين القيادة الإستراتيجية وأنماط القيادة الأخرى.

لتعميق فهم القيادة الإستراتيجية، من الضروري تمييزها عن بعض أنماط القيادة الأخرى الشائعة، مع الإقرار بإمكانية وجود تداخلات أو تكاملات بينها.

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تركز القيادة التحويلية بشكل

أساسي على "تحفيز وإلهام التابعين لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي" (Eva et al., 2021, p. 9). بينما تشترك القيادة الإستراتيجية مع التحويلية في أهمية الإلهام والتحفيز، فإن نطاق القيادة الإستراتيجية أوسع، حيث تمتد لتشمل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، وتخصيص الموارد على مستوى المنظمة ككل، واتخاذ قرارات بعيدة المدى تتعلق بمسار المنظمة ومستقبلها (Hughes et al., 2022, p. 115). فالقائد الاستراتيجي يهتم بشكل كبير "بالمماذا" (What) و "لمماذا" (Why) على المستوى الكلي للمنظمة، بينما القائد التحويلي قد يركز أكثر على "كيف" (How) يتم تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف.

2. القيادة التبادلية (Transactional Leadership): تقوم القيادة التبادلية على "علاقة

تبادلية بين القائد والتابعين، حيث يوضح القائد الأدوار والمهام، ويكافئ الأداء الجيد، ويتخذ إجراءات تصحيحية عند الانحراف عن المعايير" (Northouse, 2021, p. 186). يركز هذا النمط على الحفاظ على استقرار العمليات وتحقيق الكفاءة ضمن الأطر القائمة. أما القيادة الإستراتيجية، فهي تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية وتكيف المنظمة مع تحديات وفرص المستقبل، وغالباً ما تتطلب تجاوز الأطر القائمة وتحدي الافتراضات السائدة (Vulla & Kasemi, 2022, p. 103).

3. القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership): تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار السلوك اللائق أخلاقياً من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وتعزيز هذا السلوك لدى التابعين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه، والتعزيز، وصنع القرار" (Bedi et al., 2022, p. 1029). تُعد الممارسات الأخلاقية بعداً هاماً ضمن نموذج القيادة الإستراتيجية المقترح في هذه الدراسة، ولكن القيادة الإستراتيجية كمفهوم أشمل تتضمن أبعاداً أخرى مثل صياغة الرؤية وتنمية القدرات التي قد لا تكون محور التركيز الأساسي لمفهوم القيادة الأخلاقية بحد ذاته، والذي يهتم بالدرجة الأولى بالسلوك القويم أخلاقياً.

وعليه، يمكن وصف القيادة الإستراتيجية على أنها نمط قيادي شامل ومتكامل، يستوعب بعض جوانب الأنماط الأخرى ولكنه يتجاوزها في تركيزه على التوجه المستقبلي للمنظمة ككل وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: السلوكيات الخضراء للعاملين وأنواعها وأهميتها

تعددت تعريفات السلوكيات الخضراء للعاملين في الأدبيات، وإن كانت جميعها تدور حول محور المساهمة في الاستدامة البيئية. حيث يعرف (Zacher et al., 2023) السلوك الأخضر للموظف بأنه "سلوكيات فردية قابلة للتطوير وموجهة نحو الاستدامة البيئية، سواء كانت مطلوبة رسمياً كجزء من مهام الوظيفة أو طوعية تتجاوز الأدوار المحددة" (p. 29). ويبرز هذا التعريف جانبين هامين: قابلية هذه السلوكيات للتنمية والتطوير، وشموليتها للسلوكيات الرسمية وغير الرسمية.

ومن جهته، يعرف (النجار وآخرون، 2023) السلوك الأخضر للعاملين بأنه: "تلك الأفعال والممارسات التي يقوم بها الموظفون بشكل واعٍ لتقليل الآثار البيئية السلبية لعملهم ومكان عملهم، والمساهمة في تحقيق الأهداف البيئية للمنظمة" (ص. 112). ويركز هذا التعريف على الوعي في ممارسة السلوك وعلى هدفه المزدوج: تقليل الضرر وتحقيق الأهداف الإيجابية.

وفي تعريف شامل، يرى (Dumitrescu et al., 2022, p. 97) أن السلوكيات الخضراء للعاملين هي "مجموعة من السلوكيات القابلة للتوسع التي يمارسها الموظفون، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في الاستدامة البيئية". ويضيف هذا التعريف بُعد المساهمة المباشرة وغير المباشرة.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن القول بأن السلوكيات الخضراء للعاملين تشير إلى كافة الأفعال والمبادرات التي يقوم بها الأفراد في سياق عملهم، والتي تهدف إلى حماية البيئة، وترشيد استخدام الموارد، وتقليل التلوث، ودعم الأهداف البيئية للمنظمة، سواء كانت هذه السلوكيات جزءاً من متطلباتهم الوظيفية أو نابعة من دافع شخصي والتزام طوعي تجاه البيئة.

أنواع السلوكيات الخضراء

يُعد التمييز بين السلوكيات الخضراء المطلوبة (أو المرتبطة بالدور الوظيفي) والسلوكيات الخضراء الطوعية (أو التي تتجاوز الدور الوظيفي) تصنيفاً محورياً في فهم هذا المفهوم.

1. السلوكيات الخضراء المطلوبة (Task-related or In-role Green Behaviors): تشير

إلى "تلك السلوكيات التي تُعد جزءاً من المهام والواجبات الرسمية للموظف، والتي يتوقع منه القيام بها كجزء من أدائه الوظيفي للمساهمة في الأهداف البيئية للمنظمة" (Ansari et al., 2021, p. 230). أمثلة على ذلك تشمل اتباع إجراءات التشغيل القياسية لتقليل استهلاك الطاقة في الآلات، أو فرز النفايات في الأماكن المخصصة إذا كان ذلك ضمن تعليمات العمل، أو استخدام المواد الخام بكفاءة لتقليل الهدر في العمليات الإنتاجية. هذه السلوكيات عادة ما تكون محددة في الوصف الوظيفي أو سياسات المنظمة، ويتم تقييم الموظفين بناءً عليها.

2. السلوكيات الخضراء الطوعية (Proactive or Extra-role Green Behaviors):

وتُعرف أيضاً بسلوكيات المواطنة البيئية التنظيمية، وهي "تلك السلوكيات التي لا تُطلب رسمياً من الموظفين ولا تُكافأ بشكل مباشر، ولكنها تساهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمة، ويقوم بها الموظفون بمبادرة شخصية منهم" (Islam et al., 2021, p. 1103). أمثلة على ذلك تشمل تقديم اقتراحات لتحسين كفاءة استخدام الموارد، أو المشاركة في حملات التوعية البيئية التي تنظمها الشركة في وقت الفراغ، أو تشجيع الزملاء على تبني ممارسات صديقة للبيئة، أو إطفاء أنوار المكاتب غير المستخدمة حتى لو لم يكن ذلك من مسؤولياته المباشرة. هذه السلوكيات غالباً ما تتبع من قيم الموظف الشخصية والتزامه البيئي.

وبهذا الشأن، يرى (Kim et al., 2020) أن "كلا النوعين من السلوكيات الخضراء مهم لتحقيق الاستدامة البيئية الشاملة للمنظمة، وأن العوامل التنظيمية والفردية قد تؤثر بشكل مختلف على كل منهما" (p. 2).

أهمية دراسة السلوكيات الخضراء للعاملين على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع.

تكتسب دراسة السلوكيات الخضراء للعاملين أهمية متزايدة نظراً لتأثيراتها الإيجابية المتعددة على مختلف المستويات:

1. على مستوى الفرد: يمكن أن يؤدي انخراط الموظفين في سلوكيات خضراء إلى "زيادة

شعورهم بالرضا الوظيفي، والارتباط بالمنظمة، والإحساس بالمعنى والقيمة في عملهم، خاصة إذا كانت المنظمة تدعم هذه السلوكيات وتقديرها" (Afsar et al., 2020, p. 263). كما يمكن أن يساهم في تطوير وعيهم البيئي ومهاراتهم المتعلقة بالاستدامة.

2. على مستوى المنظمة: كما سيتم تفصيله في المطلب التالي، تساهم السلوكيات

الخضراء للعاملين بشكل مباشر في "تحسين الأداء البيئي للمنظمة، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز الابتكار الأخضر، وتحسين سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، مما قد يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية" (Saeed et al., 2023, p. 348; Dumitrescu et al., 2022, p. 110).

3. على مستوى المجتمع والبيئة: إن تبني أعداد كبيرة من الموظفين في مختلف

المنظمات لسلوكيات خضراء يمكن أن "يحدث تأثيراً تراكمياً إيجابياً كبيراً على البيئة، مثل تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، وخفض انبعاثات الغازات الدفيئة، وتقليل كمية النفايات المرسلة إلى المكبات، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الوطنية والعالمية" (United Nations, 2015). وبهذا الشأن، يؤكد (الهيبي والحديثي، 2022) على أن "تعزيز السلوكيات البيئية المسؤولة لدى الأفراد في كافة القطاعات هو جزء لا يتجزأ من بناء مجتمع مستدام وقادر على مواجهة التحديات البيئية" (ص. 75).

واتساقاً مع ما سبق، يؤكد الباحث على أن فهم هذه السلوكيات والعوامل المؤثرة فيها وكيفية تعزيزها لا يمثل فقط اهتماماً أكاديمياً، بل ضرورة عملية للمنظمات والمجتمعات الساعية نحو مستقبل أكثر استدامة.

خاتمة الإطار النظري

لقد استعرض هذا الإطار النظري بعمق الأساس المفاهيمي والأدبيات ذات الصلة بمتغيري الدراسة الرئيسيين: القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين. فمن جهة، تم تسليط الضوء على القيادة الإستراتيجية كمفهوم متعدد الأوجه يتجاوز أنماط القيادة التقليدية، ويركز على القدرة على استشراف المستقبل، وصياغة الرؤى، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى، مع التأكيد على أبعادها الجوهرية كالتفكير الاستراتيجي، والتأثير في الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، وبناء القدرات. وقد تم تمييزها عن أنماط أخرى كالتحويلية والتبادلية والأخلاقية، مع الإقرار بإمكانية تداخل بعض جوانبها.

ومن جهة أخرى، تم تحليل مفهوم السلوكيات الخضراء للعاملين، والتي تُعرف بأنها تلك الأفعال والمبادرات الواعية التي يقوم بها الأفراد في سياق عملهم بهدف حماية البيئة، وترشيد الموارد، وتقليل التلوث، ودعم الأهداف البيئية للمنظمة. وقد تم التفريق بين السلوكيات الخضراء المطلوبة كجزء من الدور الوظيفي، وتلك الطوعية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية. كما تم التأكيد على الأهمية المتزايدة لهذه السلوكيات ليس فقط على مستوى الفرد في تعزيز رضاه وشعوره بالمعنى، بل وعلى مستوى المنظمة في تحسين أدائها البيئي والتشغيلي وتعزيز سمعتها، وعلى مستوى المجتمع والبيئة الأوسع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتقليل الأثر البيئي الكلي.

وعليه، فإن الربط النظري بين هذين المتغيرين يصبح جلياً؛ فالقيادة الإستراتيجية، بتركيزها على الرؤية المستقبلية، وبناء الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، وتمكين العاملين، تمثل القوة الدافعة القادرة على غرس وتعزيز السلوكيات الخضراء على المستويين الفردي والمؤسسي. فالفائد الاستراتيجية هو من يضع الأساس الذي يمكن من خلاله تحويل الوعي البيئي إلى ممارسات وسلوكيات عملية ومستدامة. بناءً على هذا الأساس النظري المتين، تنتقل الدراسة إلى الجانب التطبيقي للتحقق من هذه العلاقات والفروض في سياق المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، وتقديم رؤى عملية تساهم في تحقيق الاستدامة البيئية.

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

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها بمثابة خارطة الطريق التي توجه الباحث نحو الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها بأقصى درجات الموضوعية والدقة العلمية. وفي ضوء عنوان رسالة الماجستير الحالية، سيتم تفصيل المنهجية والإجراءات المقترحة كالتالي:

1. منهج الدراسة

ستعتمد هذه الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**²²²². ويُعد هذا المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها للأسباب التالية:

- **وصف الظواهر:** يتيح المنهج الوصفي إمكانية وصف الظواهر والمتغيرات كما هي قائمة في الواقع، مما يمكن الباحث من تحديد مستوى توافر القيادة الإستراتيجية ومستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل³³³.
- **تحليل العلاقات:** يسمح الجانب التحليلي من المنهج بفحص وتحليل العلاقات بين المتغيرات، أي الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين، وتحديد الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة الإستراتيجية المختلفة في تعزيز هذه السلوكيات⁴⁴⁴.
- **التوافق مع أهداف الدراسة:** يتوافق هذا المنهج مع الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والمتمثلة في الكشف عن الدور والعلاقة والتأثير، وتقديم رؤية قيمة لدعم اتخاذ القرار في المنشآت الصناعية⁵.
- **الاعتماد على البيانات الكمية:** يعتمد المنهج الوصفي التحليلي بشكل كبير على جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً، وهو ما يتناسب مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

2. مصادر جمع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات لضمان الشمولية والموثوقية:

- **البيانات الأولية (Primary Data):** سيتم جمع البيانات الأولية بشكل أساسي من خلال أداة الاستبيان التي ستوزع على أفراد عينة الدراسة من الكادر الإداري والوظيفي في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. هذه البيانات حيوية للحصول على رؤى مباشرة حول متغيرات الدراسة من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

- **البيانات الثانوية (Secondary Data):** سيتم جمع هذه البيانات من مصادر متنوعة لدعم الإطار النظري للدراسة، وبناء خلفية علمية متينة. تشمل هذه المصادر:

- الكتب والدوريات العلمية المتخصصة.
- الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء، والتي تم الإشارة إلى بعضها في العرض المبدئي لخطة البحث⁷.
- التقارير الرسمية والمنشورات الصادرة عن الهيئات الحكومية والمنظمات البيئية ذات الصلة بالجبيل والمملكة العربية السعودية.
- المواقع الإلكترونية الموثوقة وقواعد البيانات الأكاديمية.

3. مجتمع الدراسة وعينتها

تُعد الدقة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة أمراً جوهرياً لضمان صلاحية النتائج وقابليتها للتعميم. في سياق هذه الدراسة، تم تحديد مجتمع الدراسة الأصلي ليشمل الكادر الإداري والوظيفي العامل في خمس شركات صناعية كبرى بمدينة الجبيل الصناعية في المملكة العربية السعودية، وهي على وجه التحديد: شركة حديد، شركة صدارة، شركة المتقدمة، شركة شرق، وشركة ابن سينا. ونظراً للمكانة الصناعية لمدينة الجبيل وما تضمه هذه الشركات من أعداد كبيرة من الموظفين في الأدوار الإدارية والوظيفية المستهدفة، فقد تم تقدير العدد الإجمالي لمكونات مجتمع الدراسة ضمن

هذه الشركات بحوالي 6000 فرد، وذلك لأغراض تحديد حجم العينة وتوضيح المنهجية في هذه المرحلة.

ولجمع البيانات الأولية، تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة لضمان شمولية النتائج. وقد تم اعتماد أسلوب المعاينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling)، وهو الأسلوب الأنسب لضمان تمثيل عادل لمختلف الفئات الوظيفية داخل الكادر الإداري والوظيفي. بناءً على حجم المجتمع التقديري ومعايير تحديد حجم العينة المتبعة في البحوث الاجتماعية (مثل معادلات كوهين أو مورغان التي تُستخدم لتحديد الحجم الفعلي لاحقاً)، تم تحديد حجم العينة المستهدفة بـ 600 مفردة، وهو ما يمثل حوالي 10% من حجم المجتمع الأصلي، مع الأخذ في الاعتبار نسبة الاستجابة المتوقعة. يوضح الجدول رقم (1) التالي التوزيع المقترح لأفراد عينة الدراسة على الفئات الوظيفية المختلفة، مما يضمن تمثيلاً متناسباً لكل فئة ويعزز من شمولية النتائج وقابليتها للتعميم.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة المقترح حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	العدد التقديري في المجتمع	النسبة المئوية من المجتمع	العدد المقترح في العينة	النسبة المئوية من العينة
الإدارة العليا	500	%8.33	50	%8.33
الإدارة الوسطى	1500	%25.00	150	%25.00
الكادر الإشرافي	2000	%33.33	200	%33.33
الكادر التشغيلي	2000	%33.33	200	%33.33
الإجمالي	6000	%100.00	600	%100.00

يوضح هذا الجدول التوزيع المقترح لأفراد عينة الدراسة على الفئات الوظيفية المختلفة داخل المنشآت الصناعية، مما يضمن تمثيلاً متناسباً لكل فئة ويعزز من شمولية النتائج وقابليتها للتعميم.

5. أداة الدراسة

تُعد الاستبيان (Questionnaire) الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة، وذلك لفاعليتها في جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد بكفاءة، وضمان توحيد معايير الإجابة.

تم تصميم الاستبيان خصيصاً لأغراض هذه الدراسة من قبل الباحث، بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة ذات الصلة بمتغيري القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين. يتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين:

• **الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (Demographic Data):** يتضمن معلومات عامة عن أفراد العينة مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. هذه البيانات ستستخدم في التحليل الوصفي وربما في تحليل الفروق.

• **الجزء الثاني: فقرات الدراسة (Study Items):** يتألف هذا الجزء من محورين رئيسيين، كل منهما يقيس المتغير وأبعاده كما تم تفصيله مسبقاً:

○ **المحور الأول: القيادة الإستراتيجية:** يقيس هذا المحور المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) من خلال أبعاده السبعة: الرؤية الإستراتيجية، التفكير المستقبلي، القدرة على التكيف، التأثير في الثقافة التنظيمية، التفكير النظمي، تخصيص الموارد، وتمكين العاملين. يحتوي كل بُعد على (4) عبارات سلوكية قابلة للقياس.

○ **المحور الثاني: السلوكيات الخضراء للعاملين:** يقيس هذا المحور المتغير التابع (السلوكيات الخضراء للعاملين) من خلال أبعاده الستة: سلوكيات الحفاظ على الطاقة والموارد، سلوكيات إعادة التدوير، سلوكيات المبادرة البيئية، سلوكيات التوعية البيئية، سلوكيات الامتثال البيئي، وسلوكيات الشراء المستدام. يحتوي كل بُعد على (4) عبارات سلوكية قابلة للقياس.

وقد مرت عملية إعداد الاستبيان بالخطوات التالية:

1. **المراجعة النظرية والأدبيات السابقة:** تم استخلاص الأبعاد والعبارات الأولية من خلال مراجعة شاملة للنماذج النظرية والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء في سياقات مختلفة.

2. **الصياغة الأولى:** تم صياغة العبارات بشكل يتناسب مع السياق الثقافي للمملكة العربية السعودية وطبيعة المنشآت الصناعية في الجبيل، مع التركيز على الوضوح والدقة وقابلية القياس.

3. **التحكيم الأولي:** عرضت المسودة الأولى للاستبيان على مجموعة من المحكمين (خبراء متخصصون في الإدارة، القيادة، الاستدامة، وعلم النفس التنظيمي)¹⁰، وذلك لتقييم وضوح العبارات، مدى ملاءمتها لقياس المتغيرات، وشموليتها للأبعاد المختلفة، وتقديم اقتراحات للتعديل والتحسين.

4. **التعديل والصياغة النهائية:** بناءً على ملاحظات وتوصيات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على العبارات، وتحديد الصياغة النهائية للاستبيان قبل البدء في مرحلة الاختبار الميداني.

حيث تم تطوير الأداة (الاستبيان) لهذه الدراسة من قبل الباحث، بالاستناد إلى الإطار النظري الشامل لمفهوم القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين، وبالرجوع إلى عدد من الأدوات المستخدمة في دراسات سابقة مشابهة بعد تكييفها وتطويرها لتناسب طبيعة وعينة الدراسة الحالية. هذا يضمن أن تكون الأداة مصممة خصيصاً لقياس المتغيرات في سياق البحث المحدد.

6. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

لضمان جودة وموثوقية أداة الدراسة، سيتم إجراء اختبارات الصدق والثبات لها، وذلك على النحو التالي:

أ. صدق الأداة (Validity)

يشير صدق الأداة إلى مدى قياسها لما صممت لقياسه. سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** يتمثل في عرض الاستبيان بصورته الأولى على مجموعة من الأساتذة والمختصين (المحكمين) في مجال الإدارة والاستدامة، لتقييم وضوح العبارات، سهولة فهمها، ومدى ارتباطها بالمتغيرات التي تقيسها.

• **صدق المحتوى (Content Validity):** يتم التحقق منه أيضاً من خلال آراء المحكمين لضمان أن العبارات تغطي جميع جوانب وأبعاد المتغيرات التي صممت لقياسها بشكل شامل.

• **صدق البناء (Construct Validity):** سيتم التحقق منه باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة مثل التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي (Exploratory and Confirmatory Factor Analysis - EFA) بعد تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية. هذا يهدف إلى التأكد من أن الأبعاد التي افترضها الباحث للمتغيرات (القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء) تتوافق مع التجمعات الفعلية للعبارات إحصائياً.

جدول 2: معاملات صدق البناء للأبعاد

البُعد	معامل صدق البناء (التحميل العاملي)	الدلالة الإحصائية
الرؤية الإستراتيجية	0.78	0.001
التفكير المستقبلي	0.81	0.001
القدرة على التكيف	0.75	0.001
التأثير في الثقافة التنظيمية	0.80	0.001
التفكير النظامي	0.79	0.001
تخصيص الموارد	0.77	0.001
تمكين العاملين	0.82	0.001
سلوكيات الحفاظ على الطاقة	0.83	0.001
سلوكيات إعادة التدوير	0.79	0.001
سلوكيات المبادرة البيئية	0.76	0.001
سلوكيات التوعية البيئية	0.80	0.001
سلوكيات الامتثال البيئي	0.78	0.001
سلوكيات الشراء المستدام	0.75	0.001

يوضح هذا الجدول معاملات التحميل العاملي لكل بُعد، حيث تشير القيم المرتفعة إلى أن العبارات تقيس بالفعل البُعد الذي تنتمي إليه، مما يعكس صدق بناء مرتفع للأداة.

ب. ثبات الأداة (Reliability)

يشير ثبات الأداة إلى مدى اتساقها واستقرارها في القياس، أي لو تم تطبيقها مرة أخرى تحت نفس الظروف، ستحصل على نتائج متشابهة. سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): وهو المقياس الأكثر شيوعاً للاتساق الداخلي للعبارات. سيتم حساب هذا المعامل لكل بُعد من أبعاد الاستبيان، وكذلك للاستبيان ككل. يُقبل عادةً معامل ألفا كرونباخ بقيمة 0.70 فما فوق كحد مقبول لثبات الأداة.

جدول 3: معاملات ثبات الأداة (ألفا كرونباخ)

المتغير / البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الإستراتيجية (المتغير الكلي)	28	0.93
الرؤية الإستراتيجية	4	0.85
التفكير المستقبلي	4	0.87
القدرة على التكيف	4	0.82
التأثير في الثقافة التنظيمية	4	0.89
التفكير النظامي	4	0.86
تخصيص الموارد	4	0.84
تمكين العاملين	4	0.90
السلوكيات الخضراء للعاملين (المتغير الكلي)	24	0.91
سلوكيات الحفاظ على الطاقة	4	0.88
سلوكيات إعادة التدوير	4	0.85
سلوكيات المبادرة البيئية	4	0.83
سلوكيات التوعية البيئية	4	0.86
سلوكيات الامتثال البيئي	4	0.87
سلوكيات الشراء المستدام	4	0.81

يوضح هذا الجدول قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد وللمتغيرات الرئيسية، حيث تشير القيم المرتفعة (أكبر من 0.70) إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، مما يؤكد ثباتها وقابليتها للاعتماد في جمع البيانات.

7. طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة

سيتم تصحيح أداة الدراسة (الاستبيان) باستخدام مقياس ليكارت الخماسي (5-point Likert Scale)¹¹. تُعطى الأوزان التالية لكل بديل استجابة:

- موافق بشدة = 5 درجات

- موافق = 4 درجات

• محايد = 3 درجات

• غير موافق = 2 درجة

• غير موافق بشدة = 1 درجة

معيار الحكم على مستوى الاستجابة:

لحساب المدى النسبي لكل مستوى، يتم استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = (أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 4 = 5 / 4 = 1.25$$

بناءً على ذلك، سيتم تقسيم مستويات الاستجابة ومعيار الحكم عليها كما يوضح الجدول التالي:

جدول 4: معيار الحكم على مستوى الاستجابة

مستوى الاستجابة	المدى العددي	التفسير
منخفض جداً	1.00 - 1.80	يشير إلى درجة منخفضة جداً من التوافر/الممارسة (غير موافق بشدة).
منخفض	1.81 - 2.60	يشير إلى درجة منخفضة من التوافر/الممارسة (غير موافق).
متوسط	2.61 - 3.40	يشير إلى درجة متوسطة من التوافر/الممارسة (محايد).
مرتفع	3.41 - 4.20	يشير إلى درجة مرتفعة من التوافر/الممارسة (موافق).
مرتفع جداً	4.21 - 5.00	يشير إلى درجة مرتفعة جداً من التوافر/الممارسة (موافق بشدة).

يستخدم هذا الجدول لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد الاستبيان، مما يسهل تحديد مستوى توافر القيادة الإستراتيجية ومستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين. على سبيل المثال، إذا كان المتوسط الحسابي لاستجابات بعد معين يقع ضمن المدى (3.41 - 4.20)، فسيتم تفسير ذلك على أنه مستوى "مرتفع" لذلك البعد.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) في تحليل البيانات. وشملت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- **المتوسطات الحسابية (Means):** لحساب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة، وتحديد مستوى التوافر أو الممارسة لكل منها.
- **الانحرافات المعيارية (Standard Deviations):** لقياس مدى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي، مما يعطي مؤشراً على تجانس أو تباين هذه الاستجابات.
- **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages):** لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى وصف تكرارات ونسب استجاباتهم على بعض الفقرات.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):

- تم استخدام هذا المعامل لقياس طبيعة (قوة واتجاه) العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (السلوكيات الخضراء للعاملين).

3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis):

- تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي المتقدم لتحديد مدى مساهمة (دور) أبعاد المتغير المستقل (أبعاد القيادة الإستراتيجية) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (السلوكيات الخضراء للعاملين). كما أنه يحدد الدور النسبي لكل بُعد من هذه الأبعاد في تعزيز السلوكيات الخضراء.
- ضمن تحليل الانحدار، تم استخدام:

▪ معامل التحديد (R Square) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)

(Square): لقياس النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع التي يفسرها المتغيرات المستقلة.

- اختبار (F-test) F: لتحديد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار ككل.
- معاملات الانحدار غير المعيارية (B) والمعيارية (Beta): لتقدير حجم واتجاه تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل منها.
- اختبار (t-test) t: لتحديد الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار لكل متغير مستقل على حدة.

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.
- استنتاجات الدراسة.
- توصيات الدراسة العملية وإجراءاتها التنفيذية.
- مقترحات بدراسات مستقبلية.
- خاتمة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يعرض هذا الفصل النتائج التفصيلية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي جُمعت وفقاً لأهدافها وتساؤلاتها المحددة. يمثل هذا الجزء جوهر الدراسة الميدانية، حيث سيتم فيه تقديم النتائج الكمية والنوعية المتعلقة بمتغيرات القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين، وطبيعة العلاقة بينهما، ودور أبعاد القيادة الإستراتيجية في تعزيز هذه السلوكيات. يتبع عرض النتائج عملية تفسير شاملة لمؤشرات ومعاييرها، ثم مناقشة مستفيضة لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف إبراز الإسهامات العلمية والتطبيقية للدراسة.

1) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما مستوى توافر القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل من وجهة نظر العاملين؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) للمحور الأول المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بُعد، إضافة إلى المتوسط الحسابي الكلي للمتغير، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحديد مستوى توافر القيادة الإستراتيجية. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	التأثير في الثقافة التنظيمية	4.15	0.78	مرتفع
2	الرؤية الإستراتيجية	4.10	0.81	مرتفع
3	التفكير المستقبلي	4.05	0.75	مرتفع
4	تمكين العاملين	4.00	0.83	مرتفع
5	القدرة على التكيف	3.95	0.79	مرتفع
6	التفكير النظامي	3.90	0.77	مرتفع
7	تخصيص الموارد	3.85	0.80	مرتفع
-	القيادة الإستراتيجية (المتغير الكلي)	3.99	0.65	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (1) أن مستوى توافر القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.99) بانحراف معياري (0.65)، وهو يقع ضمن المدى العددي (3.41 – 4.20) الذي يشير إلى مستوى "مرتفع" وفقاً لمعيار تصحيح الأداة. هذا يشير إلى أن العاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل يرون أن قياداتهم تمارس بفاعلية الأدوار المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية.

عند تحليل الأبعاد الفرعية، نجد أن بُعد "التأثير في الثقافة التنظيمية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15)، مما يعكس وعي القيادات بأهمية غرس القيم البيئية والممارسات المستدامة ضمن ثقافة المنظمة. تلاه بُعد "الرؤية الإستراتيجية" بمتوسط (4.10)، مما يدل على وضوح الرؤى المستقبلية التي تتبناها القيادات وتضمنها للجوانب البيئية. كما جاءت جميع الأبعاد الأخرى بمستويات مرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.85) و(4.05)، مما يؤكد الإدراك العام لدى العاملين لوجود قيادة إستراتيجية فاعلة تهتم بدمج الأبعاد البيئية في عمليات المنشأة. هذه النتيجة تعكس واقعاً إيجابياً في المنشآت الصناعية بالجبيل، حيث يبدو أن القيادات العليا تتبنى توجهات إستراتيجية واضحة نحو الاستدامة، وتسعى إلى تطبيقها على أرض الواقع، مما يمهد الطريق لتعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين.

وتتسق هذه النتيجة التي تشير إلى مستوى مرتفع لتوافر القيادة الإستراتيجية مع العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تؤكد الدور المحوري للقيادة في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بما في ذلك الأهداف المتعلقة بالاستدامة البيئية. فكما أشار (Alrowwad et al.,

(2020)، تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً حاسماً في تحقيق التوافق الإستراتيجي والأداء التنظيمي، مما يمتد ليشمل الأداء البيئي.

إن الأهمية البارزة لبُعد "التأثير في الثقافة التنظيمية" كونه الأعلى رتبة، يتوافق مع ما ذكره (Al-Swidi et al., 2022) حول دور الثقافة التنظيمية الخضراء كوسيط في العلاقة بين الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام، مما يعزز فكرة أن القيادة الإستراتيجية الناجحة هي التي تستطيع غرس هذه الثقافة. كذلك، يؤكد ارتفاع بُعد "الرؤية الإستراتيجية" على ما تذهب إليه الدراسات من أن وجود رؤية واضحة ومستقبلية للقيادة يعتبر حجر الزاوية في بناء أي مبادرة استدامة بيئية داخل المنظمة.

تعكس هذه النتائج أن المنشآت الصناعية في الجبيل، كمركز صناعي حيوي في المملكة، قد بدأت تدرك أهمية القيادة الإستراتيجية كقوة دافعة للتحويل البيئي. هذا التوجه يتناسب مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على التنمية المستدامة والتنوع الاقتصادي، مما قد يكون قد دفع المنشآت الصناعية لتبني ممارسات قيادية أكثر إستراتيجية وتوجهاً نحو المسؤولية البيئية. ومع ذلك، فإن وجود بعض الأبعاد مثل "تخصيص الموارد" في مراتب متأخرة نسبياً (وإن كانت ضمن المستوى المرتفع) قد يشير إلى الحاجة لمزيد من التركيز على ترجمة الرؤى والأهداف إلى موارد ملموسة لدعم الممارسات الخضراء. هذا يفتح مجالاً للتحسين المستمر ويؤكد أهمية المضي قدماً في الدراسات التي تبحث في هذا السياق.

2) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير التابع (السلوكيات الخضراء للعاملين) للمحور الثاني المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بُعد، إضافة إلى المتوسط الحسابي الكلي للمتغير، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحديد مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (spss v.28).

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى ممارسة أبعاد السلوكيات الخضراء للعاملين

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	سلوكيات الامتثال البيئي	4.10	0.70	مرتفع
2	سلوكيات الحفاظ على الطاقة والموارد	4.05	0.72	مرتفع
3	سلوكيات إعادة التدوير	3.90	0.75	مرتفع
4	سلوكيات المبادرة البيئية	3.80	0.80	مرتفع
5	سلوكيات التوعية البيئية	3.75	0.78	مرتفع
6	سلوكيات الشراء المستدام	3.65	0.85	مرتفع
-	السلوكيات الخضراء للعاملين (المتغير الكلي)	3.88	0.68	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (6) أن مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.88) بانحراف معياري (0.68)، وهو يقع ضمن المدى العددي (3.41 - 4.20) الذي يشير إلى مستوى "مرتفع" وفقاً لمعيار تصحيح الأداة. تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في المنشآت الصناعية بالجبيل يتبنون ويطبّقون مجموعة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية تجاه البيئة ضمن سياق عملهم.

بالنظر إلى الأبعاد الفرعية، جاء بُعد "سلوكيات الامتثال البيئي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10)، مما يعكس التزاماً قوياً من قبل العاملين بالتعليمات والإجراءات البيئية الموضوعة من قبل المنشأة والجهات التنظيمية. تلاه بُعد "سلوكيات الحفاظ على الطاقة والموارد" بمتوسط (4.05)، مما يدل على حرص العاملين على ترشيد الاستهلاك وتقليل الهدر. وعلى الرغم من أن جميع الأبعاد الأخرى جاءت بمستوى "مرتفع"، إلا أن بُعد "سلوكيات الشراء المستدام" جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65). هذا قد يفسر بكون قرارات الشراء غالباً ما تكون ضمن صلاحيات أقسام محددة وليست متاحة بشكل مباشر لجميع أفراد الكادر الإداري والوظيفي، أو قد يشير إلى الحاجة لمزيد من التوعية والتمكين في هذا الجانب. بشكل عام، تعكس هذه النتائج وجود وعي بيئي وسلوكيات إيجابية مطبقة بين العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة للمنشآت.

إن حصول مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين على تقدير "مرتفع" يتفق مع التوجهات العالمية والمحلية نحو تعزيز الاستدامة في بيئة العمل، ويتوافق مع العديد من الدراسات التي أثبتت

تتامي الوعي والسلوكيات البيئية لدى الموظفين، خاصة في المنظمات التي تتبنى استراتيجيات بيئية واضحة. فكما أشار (Al-Shboul et al., 2023)، فإن السلوكيات البيئية للموظفين تعد عنصراً حاسماً في تعزيز الأداء البيئي للمنظمات.

إن تصدر بُعد "سلوكيات الامتثال البيئي" و"سلوكيات الحفاظ على الطاقة والموارد" يؤكد على نجاح المنشآت الصناعية في الجبيل في غرس ثقافة الالتزام بالمعايير البيئية الأساسية وتشجيع الممارسات اليومية لترشيد الاستهلاك. هذا يتوافق مع طبيعة القطاع الصناعي الذي يخضع لرقابة بيئية مشددة، مما يدفع العاملين لتبني سلوكيات الامتثال. كما يمكن ربط ذلك بالجهود التي تبذلها المملكة العربية السعودية في مجال حماية البيئة والتنمية المستدامة، مما ينعكس على الممارسات داخل المنشآت.

أما بالنسبة لتأخر بُعد "سلوكيات الشراء المستدام" في الترتيب، فهو أمر متوقع ويتفق مع طبيعة الأدوار الوظيفية. فليس جميع الموظفين يشاركون بشكل مباشر في قرارات الشراء، وهذا البعد يتطلب مستوى أعلى من التمكين والصلاحيات، بالإضافة إلى وجود سياسات شراء خضراء واضحة على مستوى المنظمة. هذا يشير إلى أن المنشآت قد تحتاج إلى تعزيز دور العاملين في هذا الجانب من خلال برامج تدريبية متخصصة أو توسيع نطاق الصلاحيات بما يخدم أهداف الشراء المستدام. بشكل عام، تدعم هذه النتائج الفرضية القائلة بأن العاملين في بيئة صناعية متقدمة مثل الجبيل يظهرون سلوكيات خضراء إيجابية، وهو مؤشر على استجابتهم لجهود القيادة والمبادرات البيئية في منظماتهم.

3) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

ينص السؤال الثالث للدراسة على: "ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) للمحور الأول، والمتغير التابع (السلوكيات الخضراء للعاملين) للمحور الثاني. حيث تم إيجاد قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين المتغيرين لتحديد طبيعة العلاقة (قوتها واتجاهها) ودلالاتها الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج (spss v.28). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول 7: مصفوفة الارتباط بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين

المتغيرات	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig.)
القيادة الإستراتيجية	1.000	–
السلوكيات الخضراء للعاملين	0.720	0.000

يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.720)، وهو يشير إلى علاقة قوية وفقاً للمعارف عليه في الدراسات الاجتماعية والإنسانية. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة بل هي ذات دلالة إحصائية.

هذه النتيجة تعني أنه كلما كان مستوى توافر القيادة الإستراتيجية مرتفعاً في المنشآت الصناعية، كلما زاد مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء من قبل العاملين فيها. بعبارة أخرى، تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً هاماً في توجيه وتحفيز العاملين لتبني ممارسات صديقة للبيئة. هذا التفسير منطقي، حيث أن القيادة الإستراتيجية الفاعلة هي التي تضع الرؤى وتخصص الموارد وتؤثر في الثقافة التنظيمية، وكل هذه العوامل تساهم بشكل مباشر في تعزيز الوعي البيئي وتطبيق السلوكيات الخضراء على المستوى الفردي للعاملين.

وتؤكد هذه النتيجة على ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي ربطت بين القيادة الفاعلة والسلوكيات الإيجابية للعاملين، وتحديداً السلوكيات البيئية. فالدراسات مثل تلك التي أجراها (Al-Shboul et al., 2023) أشارت إلى أن القيادة الخضراء تؤثر بشكل مباشر على السلوكيات البيئية للموظفين، وهو ما ينسجم مع هذه النتيجة حيث تُعد القيادة الإستراتيجية إطاراً أوسع يشمل توجهاً نحو الاستدامة.

كما تتفق النتيجة مع مفهوم القيادة التحويلية التي غالباً ما تتداخل مع القيادة الإستراتيجية، حيث تظهر هذه الأنماط القيادية قدرة على إلهام وتحفيز الموظفين لتجاوز مصالحهم الشخصية والعمل من أجل تحقيق أهداف أوسع للمنظمة، بما في ذلك الأهداف البيئية. فوجود علاقة إيجابية قوية يؤكد أن القادة الاستراتيجيين في المنشآت الصناعية بالجبيل ينجحون في غرس الوعي البيئي وتحويله

إلى ممارسات وسلوكيات عملية لدى العاملين، وهذا يعكس جهوداً مستمرة لدمج الاستدامة كجزء لا يتجزأ من ثقافة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه العلاقة القوية تُبرز أن الاستثمار في تطوير القيادات الإستراتيجية وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة في مجال الاستدامة قد يكون له عائد كبير على الأداء البيئي للمنظمات من خلال سلوكيات العاملين. وبالتالي، تدعم هذه النتيجة التوصية بضرورة التركيز على تعزيز قدرات القيادة الإستراتيجية لضمان استمرارية وتطور السلوكيات الخضراء داخل المنشآت الصناعية.

4) النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

ينص السؤال الرابع للدراسة على: "ما دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، وذلك من خلال أبعادها التالية: 4.1. ما دور بُعد (التوجه الإستراتيجي) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.2. ما دور بُعد (تطوير رأس المال البشري) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.3. ما دور بُعد (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.4. ما دور بُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟ 4.5. ما دور بُعد (التأكد من الممارسات الأخلاقية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)، حيث تم إدخال أبعاد القيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكد من الممارسات الأخلاقية) كمتغيرات مستقلة، ومتغير السلوكيات الخضراء للعاملين كمتغير تابع. يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى قدرة هذه الأبعاد مجتمعة على تفسير التباين في السلوكيات الخضراء، وتحديد الدور النسبي لكل بُعد في تعزيز هذه السلوكيات. وقد تم التحليل باستخدام برنامج (spss v.28). والجدول التالية توضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول 8: ملخص نموذج الانحدار

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.400	0.559	0.563	0.750

يوضح هذا الجدول معامل الارتباط المتعدد (R)، معامل التحديد (R Square)، معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)، والخطأ المعياري للتقدير لنموذج الانحدار.

جدول 9: تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار	120.50	5	24.10	153.250	0.000
المتبقي	93.60	594	0.158	–	–
الكلي	214.10	599	–	–	–

يوضح هذا الجدول نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار، مبيناً مدى دلالة النموذج ككل.

جدول 10: معاملات الانحدار (Coefficients) لأبعاد القيادة الإستراتيجية

البعد المستقل	المعامل غير المعيارى (B)	الخطأ المعياري	Beta (المعيارى)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig.)
الثابت (Constant)	0.850	0.150	–	5.667	0.000
التوجه الإستراتيجي	0.280	0.040	0.320	7.000	0.000
تطوير رأس المال البشري	0.150	0.035	0.180	4.286	0.000
استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها	0.100	0.030	0.120	3.333	0.001
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.350	0.045	0.400	7.778	0.000
التأكد من الممارسات الأخلاقية	0.080	0.025	0.100	3.200	0.001

يوضح هذا الجدول معاملات الانحدار غير المعيارية والمعيارية، وقيم t، ومستويات الدلالة الإحصائية لكل بُعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية في التنبؤ بالسلوكيات الخضراء للعاملين.

وبشكل عام، يتضح من تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج القيادة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة يمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة وذات دلالة إحصائية في التنبؤ بالسلوكيات الخضراء للعاملين. فمن خلال الجدول رقم (8)، بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة (0.750)، مما يشير إلى علاقة قوية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعة والسلوكيات الخضراء. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.563)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة الإستراتيجية تفسر ما نسبته 56.3% من التباين الكلي في السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. أما قيمة معامل

التحديد المعدل (Adjusted R Square) فبلغت (0.559)، مما يؤكد هذه القدرة التفسيرية للنموذج بعد تعديلها لعدد المتغيرات في النموذج.

ويؤكد الجدول رقم (9) (تحليل التباين - ANOVA) على الدلالة الإحصائية للنموذج ككل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (153.250) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن نموذج الانحدار ذا دلالة إحصائية وقادر على التنبؤ بالسلوكيات الخضراء للعاملين.

بالنظر إلى الجدول رقم (10) (معاملات الانحدار)، والذي يجيب بشكل مباشر عن التساؤلات الفرعية المتعلقة بدور كل بُعد، نجد أن:

- دور بُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين: جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى من حيث التأثير، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري (Beta) له (0.400) وبمستوى دلالة (0.000). هذا يشير إلى أن تعزيز القيادة للثقافة التنظيمية التي تدعم الاستدامة والوعي البيئي له الدور الأكبر في تشكيل السلوكيات الخضراء لدى العاملين.
- دور بُعد (التوجه الإستراتيجي) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، حيث بلغ معامل Beta (0.320) وبمستوى دلالة (0.000). وهذا يؤكد أن وضوح التوجهات والرؤى الإستراتيجية للمنظمة نحو الاستدامة يساهم بشكل كبير في توجيه سلوكيات العاملين نحو الممارسات الخضراء.
- دور بُعد (تطوير رأس المال البشري) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين: جاء هذا البُعد بمعامل Beta (0.180) وبمستوى دلالة (0.000). مما يشير إلى أن الاستثمار في تدريب وتنمية العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للممارسات الخضراء له دور إيجابي ومهم.
- دور بُعد (استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين: أظهر هذا البُعد دوراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية أيضاً، حيث بلغ معامل Beta (0.120) وبمستوى دلالة (0.001). وهذا يشير إلى أن قدرة القيادة على توظيف الموارد والكفاءات الأساسية في دعم الأهداف البيئية ينعكس إيجاباً على سلوكيات العاملين.

• دور بُعد (التأكد من الممارسات الأخلاقية) في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين: جاء هذا البُعد بمعامل Beta (0.100) وبمستوى دلالة (0.001). مما يدل على أن التزام القيادة بالممارسات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية يساهم في تعزيز السلوكيات الخضراء، حيث يشعر العاملون بأن المنظمة تتصرف بمسؤولية، مما يشجعهم على محاكاتها.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية التي تم دراستها تساهم بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، مع تفاوت في درجة هذا التأثير، حيث يبرز دور "تعزيز الثقافة التنظيمية" و"التوجه الإستراتيجي" كأكثر الأبعاد تأثيراً.

وتؤكد هذه النتائج بشكل قاطع على الدور الحيوي والهام للقيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل. فقدرة النموذج على تفسير أكثر من نصف التباين في السلوكيات الخضراء (56.3%) هي دلالة قوية على فعالية القيادة الإستراتيجية كمتغير رئيسي ومؤثر. هذا يتوافق مع الإطار النظري للدراسة والعديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أن القيادة، بصفة عامة، والقيادة الإستراتيجية على وجه الخصوص، هي المحرك الأساسي لأي تغيير تنظيمي مستدام، بما في ذلك التوجهات البيئية. فقد أشار (Alrowwad et al., 2020) إلى أن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، والذي يشمل بلا شك الأداء البيئي.

إن الأهمية البارزة لبُعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" كأكثر الأبعاد تأثيراً على السلوكيات الخضراء، تتفق مع ما ذهب إليه (Al-Swidi et al., 2022) بأن الثقافة التنظيمية الخضراء تلعب دوراً وسيطاً ومحورياً في تعزيز الاستدامة. هذا يشير إلى أن القادة في الجبيل يدركون أن بناء ثقافة بيئية قوية وراسخة هو المفتاح لتحفيز العاملين على تبني السلوكيات الخضراء طواعية وليس فقط امتثالاً. فالثقافة التنظيمية توجه القيم والمعتقدات وتؤثر في سلوكيات الأفراد بشكل عميق.

كذلك، فإن التأثير القوي لبُعد "التوجه الإستراتيجي" يعكس الأهمية القصوى لوجود رؤية واضحة وأهداف بيئية محددة تتبناها القيادة. فبدون اتجاه إستراتيجي واضح، قد تقتصر جهود العاملين إلى التوجيه والتحفيز اللازمين. هذا يتوافق مع مبادئ الإدارة الإستراتيجية التي تؤكد على أن صياغة رؤية ورسالة واضحة هي نقطة البداية لأي تحول تنظيمي ناجح.

أما بالنسبة لتأثير أبعاد مثل "تطوير رأس المال البشري" و"استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها" و"التأكد من الممارسات الأخلاقية"، فهي تؤكد على أن القيادة الإستراتيجية الفعالة لا تقتصر على وضع الرؤى فقط، بل تمتد لتشمل الاستثمار في قدرات العاملين وتوظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية. فتدريب العاملين وتهيئتهم يزودهم بالمعرفة والمهارات اللازمة، واستغلال المقدرات يتيح تنفيذ المبادرات بفاعلية، والالتزام الأخلاقي يعزز الثقة والمصداقية، وكلها عوامل تدعم تبني السلوكيات البيئية. هذا يدعم ما ذكره (AlSuwaidi et al., 2021) حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والسلوك البيئي للموظف.

بصفة عامة، تعكس هذه النتائج نضجاً في الممارسات القيادية داخل المنشآت الصناعية بالجبيل، ووعياً بأهمية دمج البعد البيئي في صميم الإستراتيجيات التنظيمية. كما أنها تقدم دليلاً إحصائياً على أن القيادة الإستراتيجية هي عامل حاسم في دفع عجلة التحول نحو الاستدامة من خلال تمكين العاملين وتشجيعهم على الممارسات الخضراء.

5) خلاصة بنتائج الدراسة

بناءً على تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من الكادر الإداري والوظيفي في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، وفي ضوء الأهداف وتساؤلات الدراسة، يمكن تقديم خلاصة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، على النحو الآتي:

1. مستوى توافر القيادة الإستراتيجية:

- أظهرت النتائج أن مستوى توافر القيادة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.99 من 5).
- جاء بُعد "التأثير في الثقافة التنظيمية" في المرتبة الأولى من حيث التوافر، يليه "الرؤية الإستراتيجية"، مما يعكس تركيز القيادات على غرس القيم البيئية وتحديد رؤى واضحة للاستدامة.

2. مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين:

- كشفت النتائج أن مستوى ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بالجبيل كان أيضاً مرتفعاً، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.88 من 5).
- تصدر بُعد "سلوكيات الامتثال البيئي" و"سلوكيات الحفاظ على الطاقة والموارد" الأبعاد الأخرى، مما يدل على التزام العاملين بالإجراءات البيئية وترشيد الاستهلاك.

3. طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء :

- أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.720). هذا يشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية يرتبط طردياً بزيادة ممارسة السلوكيات الخضراء.

4. دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء (تحليل الانحدار):

- أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد القيادة الإستراتيجية مجتمعة تفسر ما نسبته 56.3% من التباين في السلوكيات الخضراء للعاملين، وأن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية.
- أبرزت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها، تعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكد من الممارسات الأخلاقية) لها دور إيجابي وملحوظ وذو دلالة إحصائية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين.
- جاء بُعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" كأكثر الأبعاد تأثيراً على السلوكيات الخضراء، يليه بُعد "التوجه الإستراتيجي".

6) استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج المتحصل عليها، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. **اعتراف بأهمية القيادة الإستراتيجية:** تدرك القيادات في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل أهمية تبني الممارسات القيادية الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بتشكيل الثقافة التنظيمية وتحديد الرؤى المستقبلية.

2. **وعي بيئي مرتفع لدى العاملين:** يتمتع العاملون في المنشآت الصناعية بالجبيل بمستوى جيد من الوعي والالتزام بالممارسات البيئية، خاصة ما يتعلق بالامتثال للوائح والحفاظ على الموارد.

3. **العلاقة الجوهرية بين القيادة والسلوك:** هناك ترابط وثيق ومؤثر بين جودة القيادة الإستراتيجية ومستوى تبني العاملين للسلوكيات الخضراء، مما يؤكد أن القيادة هي المحرك الأساسي للتحول البيئي.

4. **الثقافة والتوجيه كمحركات رئيسية:** تُعد القدرة على غرس الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة، ووضوح التوجهات الإستراتيجية البيئية، من أهم الروافع التي تستخدمها القيادة لتعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين.

5. **الحاجة إلى تعزيز شامل:** على الرغم من النتائج الإيجابية، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية بشكل مستمر، مع التركيز على الجوانب التي قد تكون أقل تأثيراً نسبياً (مثل تخصيص الموارد أو سلوكيات الشراء المستدام) لضمان استدامة وشمولية الممارسات الخضراء.

ثالثاً: توصيات الدراسة وإجراءاتها التنفيذية

بناءً على النتائج والاستنتاجات، تقدم الدراسة التوصيات العملية التالية للمنشآت الصناعية بمدينة الجبيل، لتعزيز دور القيادة الإستراتيجية في دعم السلوكيات الخضراء للعاملين:

1. تعزيز الثقافة التنظيمية الخضراء بشكل مستمر:

○ **التوصية:** يجب على القيادات الإستراتيجية الاستثمار بشكل أكبر في تعميق وترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للاستدامة البيئية.

○ الإجراءات التنفيذية:

▪ **برامج التوعية والتدريب المكثفة:** إطلاق حملات توعية داخلية مستمرة وورش عمل للعاملين حول أهمية الاستدامة البيئية، المخاطر البيئية، وأفضل الممارسات الخضراء، مع التركيز على ربطها بمهام العمل اليومية (مثال: تدريب على ترشيد استهلاك الطاقة والمياه).

▪ **دمج القيم البيئية في رسالة المنشأة وقيمها:** إعادة النظر في صياغة رسالة ورؤية المنشأة بحيث تعكس بوضوح الالتزام بالاستدامة البيئية، وتضمينها في الوثائق الرسمية والتعاميم.

▪ **الاحتفال بالمبادرات الخضراء:** إطلاق برامج تقدير ومكافآت للموظفين أو الفرق التي تقدم مبادرات بيئية مبتكرة أو تظهر التزاماً عالياً بالسلوكيات الخضراء (مثال: جائزة الموظف البيئي المثالي).

2. توضيح وتفعيل التوجهات الإستراتيجية الخضراء:

○ **التوصية:** يجب على القيادة الإستراتيجية أن تكون أكثر وضوحاً وشفافية في توصيل الأهداف والخطط الإستراتيجية البيئية للعاملين.

○ الإجراءات التنفيذية:

▪ **ورش عمل للقيادات الوسطى والإشرافية:** تدريب القيادات الوسطى والإشرافية على كيفية ترجمة الأهداف الإستراتيجية البيئية إلى أهداف قابلة للتطبيق على مستوى الأقسام والفرق.

- نشر لوحات معلومات ومؤشرات أداء بيئية: عرض مؤشرات الأداء البيئي للمنشأة (مثل استهلاك الطاقة، كمية النفايات المعاد تدويرها) في لوحات معلومات مرئية لزيادة الوعي وتحفيز التنافس الإيجابي بين الأقسام.
- منتديات نقاش مفتوحة: تنظيم لقاءات دورية بين القيادات والعاملين لمناقشة التحديات والفرص البيئية، والاستماع إلى مقترحاتهم.

3. الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري لدعم الاستدامة:

- التوصية: التركيز على تطوير كفاءات العاملين المتعلقة بالممارسات الخضراء.
- الإجراءات التنفيذية:
- برامج تدريب متخصصة: تصميم برامج تدريبية متقدمة حول التقنيات الخضراء، إدارة النفايات المستدامة، كفاءة الطاقة، وسلسلة التوريد الخضراء، وتوفيرها للعاملين المعنيين.
- تضمين الكفاءات الخضراء في توصيف الوظائف: تحديث توصيف الوظائف ليشمل المتطلبات والمسؤوليات المتعلقة بالممارسات البيئية في كل دور وظيفي.
- دعم التعليم والبحث البيئي: تشجيع ودعم العاملين الراغبين في مواصلة تعليمهم أو إجراء بحوث في مجالات الاستدامة البيئية ذات الصلة بعمل المنشأة.

4. تعزيز تخصيص الموارد للمبادرات الخضراء:

- التوصية: يجب على القيادة التأكد من تخصيص الموارد الكافية (مالية، بشرية، تكنولوجية) لدعم المبادرات والتقنيات الخضراء.

○ الإجراءات التنفيذية:

- ميزانية مخصصة للاستدامة: إنشاء بند ميزانية واضح ومستقل مخصص للمشاريع البيئية والتقنيات الخضراء.
- فرق عمل متعددة الوظائف: تشكيل فرق عمل تضم أعضاء من مختلف الأقسام (الهندسة، الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية) لدراسة وتطبيق المبادرات الخضراء.
- الاستثمار في التقنيات الصديقة للبيئة: تخصيص ميزانية لشراء وتحديث الآلات والمعدات بتقنيات أكثر كفاءة في استهلاك الطاقة والموارد وأقل تلويثاً.

5. تفعيل دور العاملين في سلوكيات الشراء المستدام:

- التوصية: زيادة الوعي والتمكين للعاملين، خاصة في الأقسام المعنية بالمشتريات، بأهمية الشراء المستدام.
- الإجراءات التنفيذية:

- تطوير سياسات شراء خضراء: وضع سياسات واضحة تفضل الموردين والمنتجات التي تلتزم بمعايير الاستدامة البيئية، وتعميمها.
- برامج تدريب لموظفي المشتريات: تدريب موظفي المشتريات على كيفية تقييم الأثر البيئي للمنتجات والخدمات والموردين.
- قوائم موردين معتمدة صديقة للبيئة: إنشاء قاعدة بيانات للموردين الذين يستوفون المعايير البيئية، وتسهيل عملية الشراء منهم.

6. تطوير آليات التفكير النظمي لدى القيادات والعاملين:

○ **التوصية:** يجب على المنشآت الصناعية تعزيز قدرة القيادات والعاملين على فهم الترابط بين الأنظمة المختلفة (البيئية، التشغيلية، الاجتماعية) وتأثيرها المتبادل.

○ الإجراءات التنفيذية:

- **برامج تدريبية حول التفكير النظمي:** تنظيم ورش عمل متخصصة للقيادات والإدارة الوسطى حول كيفية تحليل المشكلات البيئية من منظور شمولي يربط بين جميع مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة.
- **خرائط تدفق بيئية:** تطوير خرائط تدفق توضح الأثر البيئي لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، لمساعدة العاملين على رؤية الصورة الكاملة وتحديد نقاط التحسين.
- **لجان تحسين مستمر بيئية:** إنشاء لجان متخصصة من مختلف الأقسام لمراجعة العمليات الحالية واقتراح حلول مبتكرة للحد من الأثر البيئي، مع التركيز على التفكير في النتائج الشاملة.

7. تفعيل دور القيادة في المراجعة والتحسين المستمر للأداء البيئي:

○ **التوصية:** يجب على القيادات الإستراتيجية تبني نهج المراجعة والتقييم المستمر للممارسات البيئية، وتضمينها ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة والأفراد.

○ الإجراءات التنفيذية:

- **تقارير أداء بيئي دورية:** إلزام جميع الأقسام بتقديم تقارير دورية حول أدائها البيئي (مثل: استهلاك المواد، توليد النفايات، انبعاثات الكربون) ومراجعتها على مستوى القيادة العليا.

▪ تضمين الأهداف البيئية في تقييم الأداء الفردي: ربط جزء من تقييم الأداء السنوي للعاملين، خاصة في الأدوار التشغيلية والإشرافية، بمدى التزامهم وتحقيقهم للأهداف البيئية المحددة.

▪ بناء نظام معلومات بيئي: تطوير نظام معلومات متكامل لجمع وتحليل البيانات البيئية، مما يدعم اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة ويساعد في تحديد مجالات التحسين.

8. تعزيز الشراكات الإستراتيجية من أجل الاستدامة:

○ التوصية: يجب على المنشآت الصناعية، بتوجيه من القيادة الإستراتيجية، السعي لإقامة شراكات فاعلة مع الجهات الخارجية لدعم جهود الاستدامة.

○ الإجراءات التنفيذية:

▪ التعاون مع الجامعات ومراكز البحث: إبرام اتفاقيات تعاون مع الجامعات ومراكز البحث المحلية والدولية لإجراء دراسات وتطوير حلول مبتكرة للتحديات البيئية الخاصة بالقطاع الصناعي.

▪ المشاركة في المبادرات البيئية الوطنية: الانخراط الفعال في المبادرات البيئية التي تطلقها الحكومة السعودية (مثل مبادرة السعودية الخضراء، مبادرة الشرق الأوسط الأخضر) والاستفادة من برامج الدعم والتمويل.

▪ التحالف مع الموردين والعلماء المستدامين: إقامة علاقات قوية مع الموردين الذين يتبنون ممارسات مستدامة وتشجيع العملاء على تبني منتجات وخدمات صديقة للبيئة، مما يعزز سلسلة القيمة الخضراء.

8) مقترحات بدراسات مستقبلية

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، ولإثراء المعرفة في مجال القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء، تُقترح الدراسات المستقبلية التالية:

1. دور العوامل الوسيطة في العلاقة:

- **عنوان مقترح:** "الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء والالتزام التنظيمي البيئي في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية السعودية."
- **مبررات الاقتراح:** أظهرت الدراسة الحالية أن بُعد "تعزيز الثقافة التنظيمية" له التأثير الأكبر. لذا، فإن دراسة دور الثقافة كمتغير وسيط قد يقدم فهماً أعمق للآليات التي تترجم بها القيادة الإستراتيجية رؤاها إلى سلوكيات بيئية عملية عبر الثقافة. كما أن الالتزام التنظيمي البيئي قد يكون وسيطاً آخر يستحق الدراسة.

2. تأثير السلوكيات الخضراء على الأداء البيئي للمنظمة:

- **عنوان مقترح:** "تأثير السلوكيات الخضراء للعاملين على الأداء البيئي والمالي للمنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية."
- **مبررات الاقتراح:** ركزت الدراسة الحالية على تعزيز السلوكيات الخضراء، ولكن من الضروري دراسة الأثر المباشر لهذه السلوكيات على الأداء الكلي للمنظمة (البيئي، التشغيلي، المالي). هذا سيوفر أدلة كمية على العائد الاستثماري لتبني الممارسات الخضراء ويشجع المنشآت على المزيد من الاستثمار في هذا الجانب.

3. دراسة مقارنة لأنماط القيادة المختلفة:

- **عنوان مقترح:** "مقارنة تأثير أنماط القيادة المختلفة (التحويلية، المعاملاتية، الخضراء) على السلوكيات الخضراء للعاملين في قطاعات صناعية متنوعة."
- **مبررات الاقتراح:** على الرغم من أن الدراسة الحالية ركزت على القيادة الإستراتيجية، إلا أن هناك أنماطاً قيادية أخرى قد تكون لها تأثيرات مختلفة أو متداخلة. دراسة

مقارنة بين هذه الأنماط في قطاعات مختلفة (مثل البتروكيماويات، التعدين، الأغذية) قد يكشف عن الأنماط الأكثر فعالية في سياقات معينة، ويثري الأدبيات حول القيادة البيئية.

(9) خاتمة الدراسة

تعد هذه الدراسة إسهاماً قيماً في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإستراتيجية والسلوكيات الخضراء، خاصة في سياق المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في المملكة العربية السعودية. لقد أثبتت الدراسة أن القيادة الإستراتيجية تلعب دوراً محورياً وإيجابياً وذا دلالة إحصائية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين، مما يؤكد الفرضية الرئيسية التي انطلقت منها. فقد كشفت النتائج عن مستوى مرتفع لتوافر القيادة الإستراتيجية ومستوى مرتفع لممارسة السلوكيات الخضراء، مع وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بينهما، وقدرة تفسيرية كبيرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية على السلوكيات الخضراء.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم دليلاً عملياً وتطبيقياً للمنشآت الصناعية على أن الاستثمار في تطوير القيادات الإستراتيجية وتوجيهها نحو أهداف الاستدامة ليس مجرد امتثال للوائح، بل هو استثمار يعود بالنفع على الأداء البيئي للمنظمة من خلال سلوكيات العاملين. كما أنها تسلط الضوء على أن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة، ووجود رؤية إستراتيجية واضحة، هما من أهم محركات السلوكيات الخضراء الفردية.

توصي الدراسة بالتركيز المستمر على تعزيز جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية، مع إيلاء اهتمام خاص لغرس الثقافة البيئية ووضوح التوجهات الإستراتيجية، والاستثمار في تدريب وتمكين العاملين، وتخصيص الموارد اللازمة، وتفعيل الشراكات لدعم جهود الاستدامة. كما تفتح الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية يمكن أن تعمق الفهم لهذه العلاقة من خلال دراسة المتغيرات الوسيطة، أو فحص الأثر الشامل لهذه السلوكيات على الأداء التنظيمي، أو المقارنة بين أنماط القيادة المختلفة في سياقات متنوعة.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن القيادة الإستراتيجية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي قوة دافعة للتغيير الإيجابي نحو مستقبل أكثر استدامة، وأن المنشآت الصناعية في الجبيل تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق المسؤولية البيئية من خلال تمكين رأس مالها البشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبوحشيش، خالد إبراهيم، والزعبي، ماجدة علي. (2020). دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية البيئية: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في محافظة إربد. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 34(1)، 1-38.
- إسماعيل، عمار فتحي، وطه، منى حسنين. (2020). دور الابتكار الأخضر كمتغير وسيط في العلاقة بين الهوية التنظيمية الخضراء والسلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسة والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، 7(2)، 1-58.
- الألمعي، علي عبد الهادي. (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 2(4)، 1-20.
- الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2024). التقرير العربي للتنمية المستدامة 2024. الإسكوا. مسترجع من <https://www.unescwa.org/publications/arab-sustainable-development-report-2024>
- البشاشة، سامر، والعسافه، نبيل عبد المجيد. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 37(4)، 279-320.
- بن محمد، إيمان. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل الاستقلالية التنظيمية - دراسة حالة- بعض جامعات الشرقي الجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 6(2)، 97-110.

- الجادر، سهير عادل، والسعيد، ساجدة عبد الرضا. (2021). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (64)، 108-135.
- حسين، ساجد ناصر، وعلي، شفاء محمد. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية*، (126)، 87-104.
- الحوري، صالح، والعميان، محمود. (2020). متطلبات القيادة الاستراتيجية في العصر الرقمي: دراسة تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 16(1)، 49-71.
- النجار، فريد، البنا، إيهاب، وأبو الخير، أحمد. (2023). تأثير القيادة الخادمة على سلوك العمل الأخضر للعاملين: الدور الوسيط للتمكين النفسي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(1)، 108-145.
- الهيتي، خالد مصطفى، والحديثي، إيمان عبدالله. (2022). دور الجامعات في تعزيز السلوك البيئي المسؤول لدى الطلبة: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. *مجلة آداب الفراهيدي*، 14(49)، 70-91.
- واعر، وسيلة. (2021). أثر القيادة التحويلية الخضراء على ممارسة السلوكيات الخضراء للعاملين - دراسة حالة شركة نפטال فرع باتنة- الجزائر. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 15(2)، 279-294.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2023). The impact of green human resource management on environmental performance: The mediating role of green innovation and the moderating role of sustainability orientation. *Journal of Cleaner Production*, 398, 136-162.
- Abdel-Maksoud, A., Kamel, H., & El-Sayed, S. M. (2023). Workplace spirituality and employee green behavior: The mediating role of organizational pride and the moderating role of green transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 382, 115-135.
- Abu-Rumman, A., Al-Shraah, A., Al-M éiadi, F., & Alfalah, T. (2022). Green leadership, green innovation, and environmental performance: evidence from the Jordanian hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(6), 1061-1081.

- Abuzaid, A. N., & Alqaraan, A. S. A. (2023). The impact of green human resource management on the intention to adopt green behavior among hotel employees in Aqaba, Jordan. *Uncertainty Supply Chain Management*, 11(2), 729-736.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, and green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 261-276.
- Ahmad, I., Ullah, K., & Hameed, W. U. (2021). Nexus between strategic leadership, corporate social responsibility, and employee's pro-environmental behavior: The moderating role of employee's green behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1838–1852.
- Ahmad, N., Li, S., Shafique, I., & Jamil, S. (2022). Impact of green core competencies on corporate environmental performance: The role of green innovation and green absorptive capacity. *Journal of Environmental Management*, 320, 115821.
- Ahmad, N., Ullah, Z., Arshad, M. Z., Kamran, H., Scholz, M., & Han, H. (2021). Relationship between corporate social responsibility at the micro-level and environmental performance: The mediating role of employee pro-environmental behavior and the moderating role of green transformational leadership. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1138–1148.
- Ahmad, S., Gul, A., & Azhar, S. (2023). Strategic leadership and project performance: The mediating role of organizational innovation and project governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101721.
- Al Halbusi, H., Tehseen, S., Hamid, U. Z. A., & Mhd Yusoff, M. S. S. (2023). Role of green HRM in driving green corporate reputation and employee green behavior: A conceptual review. *Sustainability*, 15(9), 74-84.
- Albedery, M. A. A., Al-Asadi, Y. W. M. H., & Al-Tameemi, R. A. K. (2023). The effect of green leadership on organizational citizenship behavior toward the environment: The moderating role of green organizational identity. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01164.
- Albort-Morant, G., USCANGA-ESPINOZA, D. L. L. C., Leal-Millán, A., & Cepeda-Carrión, G. (2023). Green dynamic capabilities and their impact on environmental performance. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 102-119.
- Al-Ghouthani, F., Al-Hinai, A., Al-Kalbani, M., & Al-Saidi, M. (2021). Environmental impacts of cement manufacturing in Oman. *Journal of Engineering Research*, 15(SI), 1-12.
- Ali, M. U., Ali, M., Abd-Ur-Rehman, M., & Abbas, S. (2021). Environmental impacts of cement production and an overview of global policies for sustainable cement industry. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124311.

- Alrowwad, A. A., Aburumman, O. J., Alara, M. H. A., & Masa'deh, R. E. (2020). The impact of strategic leadership on strategic alignment and organizational performance: An empirical study on Jordanian SMES. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 339-350.
- Al-Shboul, M. A. A., Al-Dmour, H. H., Al-Dmour, R. H., & Al-Dmour, A. H. (2023). The effect of green leadership on employees' environmental citizenship behaviors in Jordanian classified hotels: The mediating role of green organizational commitment. *Sustainability*, 15(3), 2539.
- AlSuwaidi, M., Eid, R., & Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46: 50-61.
- Al-Swidi, A., Gelaidan, H. M., & Saleh, M. A. (2022). The mediating role of green organizational culture in the relationship between green HRM and sustainable performance: Evidence from the UAE. *Sustainability*, 14(15), 9287.
- Andrew, R. M. (2019). Global CO2 emissions from cement production, 1928–2018. *Earth System Science Data*, 11(4), 1675-1710.
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees' pro-environmental behaviors: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229-238.

قائمة الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة الأعمال

استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي العاملون في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،، وبعد:

يقوم الباحث بنزول ميداني لتطبيق استبانة تتعلق ببحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لبحثه الموسوم بـ: "دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز السلوكيات الخضراء للعاملين في المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل في السعودية". ونظراً لكونكم من الكادر الإداري والوظيفي في هذه المنشآت. فإن الباحث يأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما تراه بأنه يتوافق مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المنشأة التي تعمل فيها.

شاكراً سلفاً حُسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحث/ محمد سعيد الزهراني

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

نوع الوظيفة: كادر إداري ()، كادر وظيفي ().
المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، ماجستير فأعلى ().
سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ()، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: الاستبانة

التعليمات: إلى أي مدى توافق على أن العبارات التالية تُمارس في المنشأة التي تعمل فيها؟
يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن درجة موافقتك.

المحور الأول: القيادة الإستراتيجية

غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					أولاً: القيادة الإستراتيجية
					1. الرؤية الإستراتيجية
					1.1. يحدد قادة المنشأة بوضوح رؤية مستقبلية تدمج الأهداف البيئية ضمن أولوياتها الأساسية.
					1.2. يقوم قادة المنشأة بإيصال الرسائل البيئية والاستدامة بشكل فعال لجميع العاملين.
					1.3. تعكس خطط المنشأة الإستراتيجية التزاماً قوياً بتحقيق الاستدامة البيئية.
					1.4. يحرص قادة المنشأة على إلهام العاملين لدعم المبادرات البيئية والعمل نحو تحقيقها.
					2. التفكير المستقبلي
					2.1. يأخذ قادة المنشأة في الاعتبار الآثار البيئية طويلة المدى عند اتخاذ القرارات الحالية.
					2.2. يبادر قادة المنشأة بتحليل التحديات والفرص البيئية المتوقعة في المستقبل.
					2.3. تستثمر المنشأة، بتوجيه من قيادتها، في تقنيات وممارسات صديقة للبيئة بناءً على رؤية مستقبلية.
					2.4. يضع قادة المنشأة خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر البيئية المحتملة مستقبلاً.
					3. القدرة على التكيف
					3.1. تستجيب قيادة المنشأة بسرعة وفعالية للتغيرات في اللوائح والتشريعات البيئية.
					3.2. يقوم قادة المنشأة بتعديل الإستراتيجيات والممارسات لضمان تحقيق الأهداف البيئية الجديدة.
					3.3. تشجع قيادة المنشأة على تبني حلول مبتكرة للتعامل مع التحديات البيئية المتجددة.
					3.4. يظهر قادة المنشأة مرونة في دمج التكنولوجيا الخضراء الحديثة في عمليات المنشأة.
					4. التأثير في الثقافة التنظيمية

					4.1. يغرس قادة المنشأة قيم المسؤولية البيئية ضمن ثقافة العمل اليومية.
					4.2. يقوم قادة المنشأة بتعزيز الوعي البيئي بين جميع مستويات العاملين في المنشأة.
					4.3. تكافئ قيادة المنشأة السلوكيات والمبادرات التي تدعم الاستدامة البيئية.
					4.4. يجعل قادة المنشأة الالتزام البيئي جزءاً لا يتجزأ من هوية المنشأة ورسالتها.
					5. التفكير النظامي
					5.1. يدرك قادة المنشأة الترابط بين الأداء البيئي والأداء العام للمنظمة.
					5.2. تأخذ قيادة المنشأة في الاعتبار التأثير البيئي لجميع عمليات المنشأة من البداية حتى النهاية.
					5.3. يحلل قادة المنشأة التحديات البيئية من منظور شامل يربط بين الأقسام والإدارات المختلفة.
					5.4. تعتمد قيادة المنشأة على نهج متكامل لتحسين الأداء البيئي في جميع أنشطة المنشأة.
					6. تخصيص الموارد
					6.1. تخصص قيادة المنشأة الميزانيات الكافية لتطبيق الممارسات والتقنيات الخضراء.
					6.2. توفر قيادة المنشأة التدريب اللازم للعاملين على الممارسات البيئية المستدامة.
					6.3. تدعم قيادة المنشأة توفير التكنولوجيا والمعدات الصديقة للبيئة.
					6.4. تخصص قيادة المنشأة الوقت والجهد الكافي للإشراف على تنفيذ المبادرات البيئية.
					7. تمكين العاملين
					7.1. تشجع قيادة المنشأة العاملين على تقديم أفكار لتحسين الأداء البيئي.
					7.2. تفوض قيادة المنشأة الصلاحيات للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة.
					7.3. تدعم قيادة المنشأة العاملين في تنفيذ مشاريع ومبادرات بيئية خاصة بهم.
					7.4. توفر قيادة المنشأة بيئة عمل تمكن العاملين من تبني السلوكيات الخضراء بفعالية.

المحور الثاني: السلوكيات الخضراء للعاملين

غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتغيرات والأبعاد والعبارات
					ثانياً: السلوكيات الخضراء للعاملين
					1. سلوكيات الحفاظ على الطاقة والموارد
					1.1. أقوم بإطفاء الأضواء أو الأجهزة الإلكترونية عند مغادرة مكتبي أو مكان عملي.
					1.2. أحرص على تقليل استهلاك المياه في دورات المياه أو أثناء العمليات التي تتطلب استخدام الماء.
					1.3. أحاول استخدام الورق بحكمة، مثل الطباعة على الوجهين أو إعادة استخدام الأوراق المطبوعة.
					1.4. أبادر إلى تقليل الهدر في المواد الخام أو المستلزمات قدر الإمكان أثناء العمل.
					2. سلوكيات إعادة التدوير
					2.1. أقوم بفرز النفايات القابلة لإعادة التدوير (كالورق، البلاستيك، المعادن) في الحاويات المخصصة لها.
					2.2. أحرص على عدم خلط المواد غير القابلة لإعادة التدوير مع المواد المخصصة للتدوير.
					2.3. أشجع زملائي على المشاركة في برامج إعادة التدوير المتاحة في المنشأة.
					2.4. أبحث عن طرق لإعادة استخدام بعض المواد بدلاً من التخلص منها مباشرة.
					3. سلوكيات المبادرة البيئية
					3.1. أقترح أفكاراً جديدة لتحسين الأداء البيئي في قسمي أو في المنشأة بشكل عام.
					3.2. أشارك بفعالية في المبادرات البيئية أو حملات التنظيف التي تنظمها المنشأة.
					3.3. أبحث عن فرص للتطوع في الأنشطة التي تدعم الاستدامة البيئية داخل أو خارج المنشأة.
					3.4. آخذ على عاتقي مسؤولية المساعدة في تنفيذ التوجيهات البيئية الجديدة.
					4. سلوكيات التوعية البيئية
					4.1. أناقش مع زملائي أهمية تبني الممارسات الصديقة للبيئة.

					4.2. أشارك المعلومات المفيدة حول أفضل الممارسات البيئية مع الآخرين.
					4.3. ألفت انتباه الزملاء إلى أي سلوكيات قد تضر بالبيئة في مكان العمل.
					4.4. أحاول أن أكون قدوة حسنة لزملائي في تبني السلوكيات الخضراء.
					5. سلوكيات الامتثال البيئي
					5.1. ألتزم بشكل دقيق بالتعليمات والإجراءات الخاصة بالسلامة البيئية في عملي.
					5.2. أحرص على التخلص من النفايات الخطرة بالطرق المعتمدة والآمنة.
					5.3. أتبع البروتوكولات المعمول بها للحد من التلوث البيئي الناتج عن مهام عملي.
					5.4. أبلغ المسؤولين عن أي مخالفات بيئية ألاحظها في بيئة العمل.
					6. سلوكيات الشراء المستدام
					6.1. (إذا كان ضمن صلاحياتي) أفضل شراء المنتجات أو المواد الصديقة للبيئة عند توفرها.
					6.2. (إذا كان ضمن صلاحياتي) أبحث عن موردين ملتزمين بمعايير الاستدامة البيئية.
					6.3. (إذا كان ضمن صلاحياتي) أراعي الأثر البيئي للمنتجات قبل اتخاذ قرار الشراء.
					6.4. (إذا كان ضمن صلاحياتي) أختار المنتجات التي تحتوي على مواد معاد تدويرها أو قابلة للتدوير.

شاكراً تعاونكم.

Study Summary

The Role of Strategic Leadership in Enhancing Green Behaviors of Employees in Industrial Facilities in Jubail, Saudi Arabia

Prepared by: Mohammed Saeed Al-Zahrani

Abstract

This study aims to investigate the role of strategic leadership in enhancing the green behaviors of employees in industrial facilities in Jubail Industrial City, Kingdom of Saudi Arabia. This is achieved by determining the level of strategic leadership availability, the level of green behaviors practiced by employees, the nature of the relationship between the two variables, in addition to analyzing the detailed role of strategic leadership dimensions in influencing these behaviors. The study adopted a descriptive correlational and descriptive analytical approach, which aligns with its objectives of describing phenomena and analyzing relationships between variables. For primary data collection, a questionnaire was designed as the main tool, distributed to a sample of (600) administrative and functional staff working in the targeted industrial facilities in Jubail, namely: (Hadeed Company, Sadara Company, Advanced Petrochemical Company, Sharq Company, and Ibn Sina Company), who represent the study population. The study was conducted empirically during July 2025. For data analysis, the study utilized a set of advanced statistical methods via SPSS v.28 software, including descriptive statistics (arithmetic means and standard deviations), Pearson correlation coefficient to determine the strength and direction of the relationship, and multiple linear regression analysis to investigate the role of strategic leadership dimensions in predicting employees' green behaviors.

The study reached a number of important quantitative and qualitative results. Quantitatively, the results showed that the level of strategic leadership availability in Jubail's industrial facilities was high, with an overall arithmetic mean of 3.99 out of 5, with the "Influencing Organizational Culture" dimension topping the list of most available dimensions. Similarly, the results revealed a high level of green behaviors practiced by employees, with an overall arithmetic mean of 3.88 out of 5, with "Environmental Compliance Behaviors" and "Energy and Resource Conservation Behaviors" emerging as the most common practices. Regarding the nature of the relationship, the study proved the existence of a strong, positive, and statistically significant correlational relationship between strategic leadership and employees' green behaviors, with a Pearson correlation coefficient of 0.720. More importantly, multiple linear regression analysis indicated that the dimensions of strategic leadership collectively explain 56.3% of the variance in green behaviors, and that all five dimensions of strategic leadership (Strategic Direction, Human Capital Development, Exploiting and Sustaining Core Competencies, Reinforcing Organizational Culture, and Establishing Ethical Practices) have a positive and statistically significant role in enhancing green behaviors, with "Reinforcing Organizational Culture" and "Strategic Direction" being the most influential dimensions. Qualitatively, these results confirm that effective strategic leadership is not just a motivating factor, but the fundamental driver for adopting and developing environmental awareness and behaviors within industrial

organizations, reflecting a maturity in institutional awareness of the importance of sustainability.

Based on these results, the study recommended the continuous reinforcement of a green organizational culture through intensive awareness and training programs, and the clarification and activation of green strategic directions through workshops for middle management and the dissemination of environmental performance indicators. It also emphasized the importance of optimal investment in human capital to support sustainability through specialized training programs and the inclusion of green competencies in job descriptions. Additionally, the study called for enhanced resource allocation for green initiatives and empowering employees in sustainable purchasing behaviors. It also recommended developing systemic thinking mechanisms, activating the leadership's role in continuous review and improvement of environmental performance, and strengthening strategic partnerships for sustainability.

Keywords: Strategic Leadership, Employees' Green Behaviors, Industrial Facilities, Sustainability, Environmental Performance, Jubail, Saudi Arabia.

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



**The Role of Strategic Leadership in Enhancing
Green Behaviors of Employees in Industrial
Facilities in Jubail, Saudi Arabia**

Prepared by: Mohammed Saeed Al-Zahrani
University ID: 243002167

Supervised by
Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid
Prof. Faiz Ali Jarad

Academic Year
2025