

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

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

مدينة الجبيل وينبع الصناعية

إعداد الطالب / محمد علي محمد عبدالله

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٣	متغيرات الدراسة
١٤	الفصل الثاني
١٥	الدراسات السابقة
١٨	الإطار النظري
٢١	ماهية القيادة المستدامة
٢٣	أبعاد القيادة المستدامة
٢٦	الأداء التشغيلي
٣٠	مداخل تحسين الأداء التشغيلي الحديثة

٣٤	العلاقة الارتباطية بين القيادة والأداء التشغيلي
٣٦	الاستدامة في القطاع الصناعي (سياق الجبيل وينبع)
٣٩	القيادة المستدامة ورؤية المملكة 2030
٤٢	الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط
٤٣	إدارة المخاطر والأزمات من منظور مستدام
٤٤	الخاتمة
٤٥	الفصل الثالث
٤٦	منهجية الدراسة
٤٦	مجتمع الدراسة
٤٧	أدوات جمع البيانات
٤٨	حدود الدراسة
٤٩	الاستبيان
٥٧	الفصل الرابع
٥٨	التحليل الإحصائي
٦٦	النتائج
٦٩	التوصيات
٨٠	المراجع

٨٥	الملخص
٨٦	الملاحق

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة المستدامة بأبعادها الأربعة (الأخلاقية، والبيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) في تعزيز الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة، والتكلفة، والمرونة، وسرعة التسليم) لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين بالمملكة العربية السعودية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطُبقت على عينة مكونة من 150 قيادياً وإدارياً مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي عولجت إحصائياً عبر برنامج SPSS. وقد توصلت النتائج إلى أن الشركات تتبنى ممارسات القيادة المستدامة وتحقق أداءً تشغيلياً بمستويات مرتفعة، كما أثبتت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في تفسير ما نسبته 52.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي الإجمالي للشركات، وجاء البعد الأخلاقي كأكثر الأبعاد تأثيراً يليه البعد البيئي ثم الاجتماعي والاقتصادي، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة مأسسة السلوك الأخلاقي للقيادة، وتكثيف تبني الممارسات الصناعية الخضراء، وتطوير الكفاءات البشرية تماشياً مع مستهدفات رؤية

المملكة 2030

مقدمة الدراسة

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

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

مشكلة الدراسة

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

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

تحسين الأداء التشغيلي للشركات الصناعية في مدينتي الجبيل وينبع؟"

وتنبثق من هذه المشكلة الأسئلة الفرعية التالية:

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

والاجتماعية) في الشركات محل الدراسة؟

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

الشركات؟

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

العمليات؟

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

في بيئة الجبيل وينبع الصناعية؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية (النظرية):

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

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

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

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

قيادية تضمن لها البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية التي أصبحت تشترط

معايير استدامة صارمة.

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

تدريبية للقيادات الشابة في القطاع الصناعي تركز على مفهوم الاستدامة كأداة

تشغيلية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

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

لدى الشركات الصناعية بمدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين".

الأهداف الفرعية:

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

الاقتصادي، والأخلاقي) في الشركات محل الدراسة.

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

القيادات والعاملين.

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

والأداء التشغيلي الكلي.

4. الخروج بتوصيات عملية تساهم في تطوير الأنماط القيادية بما يخدم الكفاءة

التشغيلية المستدامة في القطاع الصناعي السعودي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

• "ما مدى تأثير القيادة المستدامة على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية

بمدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين؟"

التساؤلات الفرعية:

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

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

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

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

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

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

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

القيادة المستدامة على الأداء التشغيلي للشركات الصناعية في مدينتي الجبيل

وينبع.

الفرضيات الفرعية:

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

التشغيلية.

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

التشغيلية.

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

الأداء التشغيلي.

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

المستدام) على سرعة الاستجابة والتسليم.

متغيرات الدراسة

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

وتقاس من خلال الأبعاد التالية:

○ القيادة الأخلاقية.

○ المسؤولية الاجتماعية.

○ الحماية البيئية.

○ الرؤية الاستراتيجية طويلة الأمد.

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

ويقاس من خلال المؤشرات التالية:

○ الجودة (Quality).

○ التكلفة (Cost).

○ المرونة (Flexibility).

○ الوقت/السرعة (Time/Delivery).

مصطلحات الدراسة (التعريف الإجرائي)

1. القيادة المستدامة (Sustainable Leadership):

إجرائياً: هي نمط من القيادة يتبناه مديرو الشركات في الجبيل وينبع، يعتمد على

اتخاذ قرارات توازن بين الربحية والحفاظ على الموارد والبيئة والعدالة الاجتماعية،

بهدف ضمان استمرارية الشركة للأجيال القادمة.

2. الأداء التشغيلي (Operational Performance):

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

3. الشركات الصناعية في الجبيل وينبع:

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

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

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

1. دراسة (معتوق وامشيري، 2022):

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

2. دراسة (الزبيدي وحمزة، 2021):

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

3. دراسة (صالح، 2017):

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

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

4. دراسة (عبد، 2016):

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

5. دراسة (المغربي، 2015):

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

6. دراسة (Ruchismita, 2015):

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

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

7. دراسة (النقار، 2015):

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

8. دراسة (جوهرة، 2014):

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

9. دراسة (Fourie, 2009 & Jooste):

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

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

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

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

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة

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

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

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

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

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

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

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

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

والتحويلية).

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

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

المؤسسي، مما يوفر أرضية صلبة لفرضيات الدراسة الحالية.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية (القيمة المضافة)

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها وتفردها من خلال الجوانب التالية:

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

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

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

المدن نظراً لحجم الاستثمارات الضخمة والمعايير البيئية الصارمة.

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

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

(Sustainable Leadership) التي تدمج بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية

البيئية والاجتماعية ككتلة واحدة.

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

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

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

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

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

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

وينبع والشركات التابعة لها.

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

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

كفاءة الإنتاج وتقلل الهدر.

الإطار النظري

المحور الأول: ماهية القيادة المستدامة (Sustainable Leadership)

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

المحور الثاني: أبعاد القيادة المستدامة

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

المحور الثالث: الأداء التشغيلي (Operational Performance)

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

المحور الرابع: مداخل تحسين الأداء التشغيلي الحديثة

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

المحور الخامس: العلاقة الارتباطية بين القيادة والأداء التشغيلي

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

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

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

المحور السابع: القيادة المستدامة ورؤية المملكة 2030

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

- توطين القيادة المستدامة في الكوادر الوطنية الصناعية.

المحور الثامن: الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

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

المحور التاسع: إدارة المخاطر والأزمات من منظور مستدام

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

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

المحور العاشر: الخاتمة

ماهية القيادة المستدامة (Sustainable Leadership)

1. تطور مفهوم القيادة من المنظور التقليدي إلى المنظور المستدام

شهد الفكر الإداري تحولاً جذرياً في فلسفة القيادة خلال العقود الأخيرة:

• **المنظور التقليدي للقيادة:** كان يركز أساساً على نظرية الوكالة وتوجهات تعظيم

أرباح المساهمين في المدى القصير، والتركيز على الكفاءة المالية والإنتاجية

البحثة دون النظر للاعتبارات البيئية أو المجتمعية.

• **المنظور المستدام للقيادة:** ظهر كاستجابة للآزمات البيئية، والتغير المناخي،

والمسؤولية الأخلاقية تجاه الأجيال القادمة. يركز هذا المنظور على نظرية

أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ومفهوم الخطوط القاعدية الثلاثة

(Triple Bottom Line) التي تجمع بين ثلاثة أركان أساسية: الأفراد (الجانب

الاجتماعي)، الكوكب (الجانب البيئي)، والأرباح (الجانب الاقتصادي).

تُعرّف القيادة المستدامة بأنها: "مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكيات القيادية التي

تهدف إلى خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة على المدى الطويل، من خلال

الموازنة الذكية بين الأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية، والصيانة البيئية".

2. الخصائص والسمات المميزة للقائد المستدام في المنظمات الصناعية

تتطلب البيئة الصناعية المعقدة (مثل بيئة البتروكيماويات والتصنيع الثقيل) سمات خاصة

في القائد المستدام، ومن أبرزها:

- التفكير المنظومي (Systems Thinking): القدرة على رؤية المنظمة كجزء من نظام بيئي واقتصادي واجتماعي أكبر ، وفهم الترابط بين القرارات التشغيلية والآثار البيئية والمجتمعية البعيدة.
 - المنظور الإستراتيجي طويل المدى: عدم التضحية بالمستقبل من أجل تحقيق أرباح سريعة قصيرة الأجل؛ حيث يخطط القائد المستدام لسنوات وعقود قادمة (مثل الاستثمار في تقنيات خفض الكربون والتحول للطاقة المتجددة).
 - المرونة والقدرة على التكيف والصمود (Resilience): القدرة على قيادة المنظمة وسط الأزمات الاقتصادية وتغيرات سلاسل الإمداد مع الحفاظ على المبادئ المستدامة.
 - الابتكار المستدام (Eco-Innovation): تشجيع البحث والتطوير لإنتاج منتجات صديقة للبيئة وتطوير عمليات تشغيلية موفرة للطاقة.
 - التمكين والتشاركية: إشراك العاملين من كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرار وتوفير بيئة عمل تشجع على التعلم والابتكار المستمر.
3. الفرق بين القيادة المستدامة والأنماط القيادية الأخرى (التحويلية، الأخلاقية)
- على الرغم من وجود تقاطعات بين هذه الأنماط، إلا أن القيادة المستدامة تتميز بتركيزها البيئي والزمني الممتد:

- القيادة التحويلية: تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق رؤية المنظمة والتغيير الجذري، ولكنها قد لا تولي اهتماماً أصيلاً بالاستدامة البيئية أو حقوق الأجيال القادمة إلا إذا كانت جزئياً ضمن رؤية المؤسسة.
 - القيادة الأخلاقية: تركز على السلوك القويم والنزاهة والعدالة والتعامل الأخلاقي مع المرؤوسين، وتعتبر أساساً ترتكز عليه القيادة المستدامة، إلا أن القيادة المستدامة تتسع لتشمل أدوات إستراتيجية وتشغيلية تخصصية لمعالجة القضايا البيئية والاقتصادية الكلية والمسؤولية المجتمعية الخارجية بصورة أعمق.
- أبعاد القيادة المستدامة

1. البعد البيئي (Environmental Dimension)

- يعد حجر الزاوية في الصناعات الثقيلة والتحويلية. يركز فيه القائد المستدام على:
- تعزيز الاقتصاد الأخضر والدائري: إعادة تدوير النفايات الصناعية وتحويلها إلى مواد خام لعمليات أخرى، والحد من مفهوم "أنتج، استهلك، تخلص".
 - حماية وصيانة الموارد: ترشيد استخدام المياه والطاقة في العمليات الصناعية، والتحول التدريجي نحو مصادر الطاقة المتجددة والنظيفة.
 - إدارة سلاسل الإمداد الخضراء: اختيار الموردين الملتزمين بالمعايير البيئية العالمية، وتقليل الانبعاثات الكربونية الناتجة عن عمليات النقل واللوجستيات.

2. البعد الاجتماعي (Social Dimension)

يتجاوز هذا البعد الحدود الداخلية للمنظمة ليشمل المجتمع المحيط بها:

- **المسؤولية تجاه الموظفين:** توفير بيئة عمل آمنة وصحية وخالية من المخاطر (صفر حوادث)، وتقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة، وضمان الرفاهية والعدالة والمساواة وتنمية المواهب المحلية.
- **المسؤولية تجاه المجتمع المحلي:** تقديم مساهمات فعالة للمجتمعات المحيطة بالمدن الصناعية، كدعم المبادرات التعليمية والصحية والمجتمعية، مما يبني سمعة مؤسسية قوية تمنح الشركة "الرخصة الاجتماعية للتشغيل".

3. البعد الاقتصادي (Economic Dimension)

الاستدامة لا تعني إهمال الربح، بل تعني جودة ونوعية الأرباح وطريقة تحقيقها:

- **التوازن المالي والتشغيلي:** ضمان تحقيق عوائد مالية مجزية للمساهمين تضمن بقاء الشركة وقدرتها التنافسية، مع استثمار جزء من الأرباح في الأصول المستدامة والبحث والتطوير.

- **إدارة المخاطر بعيدة المدى:** التنبؤ بالتقلبات الاقتصادية والبيئية وتجنب

الاستثمارات عالية المخاطر التي قد تضر باستقرار الشركة المالي في المستقبل.

4. البعد الأخلاقي (Ethical Dimension)

يمثل البوصلة الموجهة لجميع قرارات القائد المستدام:

- **الحوكمة والنزاهة:** تطبيق مبادئ الشفافية التامة والمساءلة، ومكافحة الفساد وتعارض المصالح في الصفقات والمشتريات والتعاقدات.
- **العدالة في اتخاذ القرار:** مراعاة حقوق كافة الأطراف المتأثرة بقرارات الشركة، وضمان الالتزام الأخلاقي الطوعي بالقوانين والأنظمة المعمول بها محلياً وعالمياً.

الأداء التشغيلي (Operational Performance)

1. مفهوم الأداء التشغيلي وأهميته في الميزة التنافسية
يُعرّف الأداء التشغيلي بأنه: "قدرة المنظمة على ترجمة مدخلاتها من مواد، عمالة، رأس مال، وتكنولوجيا إلى مخرجات ذات جودة عالية بكفاءة وفعالية تضمن تحقيق أهداف العمليات الإستراتيجية".

يمثل التميز التشغيلي في أرض المصنع الأساس الحقيقي للمنافسة؛ فهو الذي يحدد التكلفة والجودة وسرعة الوصول للسوق، ويمكن المنظمة من تلبية احتياجات العملاء بسرعة ومرونة، مما يخلق حواجز دخول صعبة أمام المنافسين الجدد.

2. أهداف العمليات الأساسية (Core Operations Objectives)

- ينقسم الأداء التشغيلي إلى أبعاد رئيسية تسعى إدارات العمليات لتحسينها باستمرار:
- **الجودة (Quality):** تقديم منتجات خالية من العيوب وتطابق تماماً المواصفات الفنية المطلوبة، مما يقلل من تكلفة إعادة العمل والشكاوى.

- **التكلفة (Cost):** القدرة على إنتاج السلع بأقل تكلفة تشغيلية ممكنة (مما يرفع هامش الربح أو يسمح بتقديم أسعار تنافسية).
 - **المرونة (Flexibility):** سرعة استجابة خطوط الإنتاج لتغيير كميات الإنتاج أو تعديل مواصفات وتصاميم المنتجات تلبيةً لرغبات السوق المتغيرة.
 - **سرعة التسليم (Delivery Speed):** تقليل الوقت المستغرق من لحظة استلام طلب العميل وحتى شحن المنتج الفعلي وتسليمه له.
 - **الاعتمادية (Reliability):** الالتزام التام بمواعيد التسليم المتفق عليها مسبقاً، واستقرار وكفاءة الآلات والعمليات دون توقفات مفاجئة.
3. مؤشرات قياس الأداء التشغيلي (KPIs) في الصناعات التحويلية والبتروكيماوية
- **مؤشر الفعالية الإجمالية للمعدات (OEE):** يقيس كفاءة تشغيل الآلات والمعدات بدمج ثلاثة عناصر: التوافرية، كفاءة الأداء، والجودة.
 - **معدل استهلاك الطاقة والمياه لكل طن منتج:** مؤشر تشغيلي وبيئي يعكس مدى كفاءة العمليات في إدارة الموارد والحد من الهدر.
 - **نسبة المنتجات المطابقة للمواصفات من المرة الأولى (FTY):** يقيس جودة العمليات الإنتاجية الداخلية وتجنب الهدر المادي والزمني لإعادة التشغيل.
 - **مؤشرات السلامة والصحة المهنية (LTI):** قياس عدد الحوادث المسببة لهدر وقت العمل، وهو مؤشر تشغيلي حرج لاستمرارية الإنتاج.

مداخل تحسين الأداء التشغيلي الحديثة

1. الإدارة الرشيقة (Lean Management) وتقليل الهدر

تقوم على مبدأ أساسي وهو تعظيم القيمة للعميل من خلال القضاء التام على الهدر والأنشطة التي لا تضيف قيمة (مثل الإنتاج الزائد، وقت الانتظار، والمخزون الفائض). يتلاقى المدخل الرشيق مع القيادة المستدامة تحت مفهوم "الرشاقة الخضراء (Lean & Green)"، حيث إن التخلص من الهدر التشغيلي يترجم مباشرة إلى انخفاض في استهلاك الطاقة والمواد الخام والحد من التلوث.

2. إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعلاقتها بالقيادة

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تركز على إشراك جميع العاملين في المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجميع العمليات والمنتجات. وتتطلب هذه الفلسفة التزاماً راسخاً ودعمًا مستمرًا من القيادة لإنشاء ثقافة تنظيمية تركز على الجودة وتمنع الأخطاء قبل حدوثها بدلاً من فحصها وتعديلها لاحقاً.

3. تكامل تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) مع العمليات التشغيلية

• إنترنت الأشياء الصناعي (IIoT): تركيب أجهزة استشعار ذكية لجمع البيانات

التشغيلية الفورية حول كفاءة المعدات.

• **الصيانة التنبؤية (Predictive Maintenance):** استخدام الذكاء الاصطناعي

للتنبؤ بالأعطال قبل حدوثها، مما يمنع التوقف المفاجئ للإنتاج ويضمن سلامة العاملين والمعدات.

• **التوائم الرقمية (Digital Twins):** بناء نموذج رقمي محاكٍ للمصنع الفعلي

لاختبار وتعديل العمليات افتراضياً وتجنب الهدر الفعلي للتكاليف والموارد.

العلاقة الارتباطية بين القيادة والأداء التشغيلي

1. النظريات المفسرة للعلاقة بين السلوك القيادي وكفاءة العمليات

تستند العلاقة بين السلوك القيادي والتميز التشغيلي إلى عدة أطر ونظريات علمية مفسرة:

• **نظرية المسار والهدف (Path-Goal Theory):** تفترض أن القائد الفعال يعمل

على توضيح المسارات التي تمكن المرؤوسين من تحقيق أهداف العمليات

التشغيلية، ويزيل العقبات التي تحول دون تميزهم، مما ينعكس إيجاباً على مرونة وسرعة الأداء.

• **نظرية التبادل بين القائد والعضو (LMX Theory):** تركز على جودة العلاقة

التثنائية بين القائد والموظف. العلاقات ذات الجودة العالية تبني بيئة من الثقة

والالتزام، مما يحفز الموظفين على إظهار سلوكيات ابتكارية تسهم في رفع

مستويات الجودة وخفض التكاليف التشغيلية.

• النظرية الظرفية (Contingency Theory): تؤكد أن كفاءة العمليات تعتمد

على مدى ملاءمة الأسلوب القيادي للظروف المحيطة بالعمليات (مثل درجة تعقيد

خطوط الإنتاج البتروكيمياوية ومستوى مهارة الفنيين).

2. أثر الرؤية المستدامة على استمرارية سلاسل الإمداد

تؤدي رؤية القائد المستدام دوراً جوهرياً في تحصين وتأمين سلاسل الإمداد ضد

الاضطرابات والأزمات:

• تعزيز مرونة سلاسل الإمداد (Supply Chain Resilience): القيادة ذات

الرؤية المستدامة لا تبحث عن المورد الأرخص سعراً فقط، بل تختار الموردين

الأكثر التزاماً واستقراراً بيئياً واقتصادياً، مما يضمن تدفق المواد الخام دون انقطاع.

• تقليل المخاطر اللوجستية والامتثال: تبني ممارسات خضراء في التوريد يجنب

الشركات التعرض لغرامات بيئية أو عقوبات تنظيمية قد توقف خطوط الإنتاج.

• تكامل سلاسل الإمداد الدائرية (Circular Supply Chain): تفعيل عمليات

إرجاع وإعادة تدوير المواد والتعبئة يقلل الاعتماد على الأسواق الخارجية للمواد

الخام ويخفض التكاليف الإجمالية.

3. دور القيادة في تعزيز ثقافة التحسين المستمر (Kaizen)

تعتبر منهجية "كايزن" اليابانية ركيزة أساسية لتحسين الأداء التشغيلي، ويتطلب نجاحها

دوراً فاعلاً من القائد المستدام:

• القيادة من موقع الحدث (Gemba Walks): تواجد القائد في أرض المصنع

للتعرف على المشكلات التشغيلية الفعلية ومشاركة الموظفين في وضع الحلول
المباشرة.

• تمكين العاملين في الخطوط الأمامية: القائد المستدام يمنح موظفي التشغيل

الصلاحية لتقديم مقترحات تحسين العمليات وتنفيذها، مما يخلق التزاماً ذاتياً
بالجودة الشاملة.

• تأسيس نظام التغذية الراجعة المستمرة: بناء قنوات اتصال مرنة تضمن تدفق

الأفكار الابتكارية الهادفة لخفض الهدر التشغيلي والزمني والمادي في العمليات
اليومية.

الاستدامة في القطاع الصناعي (سياق الجبيل وينبع)

1. الأهمية الاستراتيجية لمدينتي الجبيل وينبع في خارطة الصناعة العالمية

تعتبر مدينتا الجبيل وينبع الصناعيتان من أكبر التجمعات الصناعية المتكاملة في العالم،
وتكتسبان أهمية بالغة تتجلى في:

• مرتكز رئيسي للاقتصاد الوطني غير النفطي: تضمان كبرى الشركات

البتروكيماوية والتحويلية العالمية (مثل سابك وأرامكو السعودية والشركات التابعة

لها)، وتساهمان بحصة كبرى في الناتج المحلي الإجمالي وفي الصادرات الوطنية.

- الموقع الجغرافي الاستراتيجي: تقع الجبيل على الخليج العربي كبوابة للشرق الآسيوي، بينما تقع ينبع على ساحل البحر الأحمر بمحاذاة الممر الملاحي العالمي لقناة السويس، مما يجعلهما مراكز إمداد حيوية للاقتصاد العالمي.
- 2. التحديات البيئية والتشغيلية التي تواجه الشركات الصناعية الكبرى بسبب طبيعة الصناعات الثقيلة كثيفة الاستخدام للطاقة والموارد، تواجه هذه الشركات تحديات معقدة:
- الانبعاثات الكربونية والغازات الدفيئة: الضغط الدولي والمحلي المتزايد للحد من الانبعاثات الكربونية ومكافحة التغير المناخي.
- إدارة النفايات الصناعية الخطرة: كيفية معالجة وتصريف النفايات الكيميائية والصناعية بطرق آمنة ومستدامة بيئياً.
- الاستهلاك الضخم للمياه والطاقة: تعتمد هذه المصانع على التبريد بمياه البحر وتستهلك كميات هائلة من الطاقة، مما يتطلب تقنيات تبريد وتحلية أكثر كفاءة وأقل ضرراً بالبيئة البحرية.
- 3. دور الهيئة الملكية في وضع معايير الاستدامة الصناعية (RCER)
تقوم الهيئة الملكية للجبيل وينبع بدور ريادي ورقابي صارم من خلال ذراعها البيئي والتنظيمي:

• **لوائح الهيئة الملكية البيئية (RCER):** وضع وتحديث معايير بيئية صارمة

تضاهي المعايير العالمية لتنظيم جودة الهواء، وتصريف المياه، وإدارة النفايات الصلبة والخطرة.

• **نظام التراخيص البيئية:** إلزام الشركات بالحصول على تصريح بيئي للإنشاء

(EPC) وتصريح بيئي للتشغيل (EPO) بعد إعداد دراسات دقيقة لتقييم الأثر البيئي (EIA).

• **المراقبة المستمرة والإنفاذ:** تشغيل شبكات مراقبة متطورة وفورية لجودة الهواء

والمياه، وتطبيق نظام صارم للغرامات والعقوبات على الشركات غير المتوافقة لضمان الامتثال الدائم.

القيادة المستدامة ورؤية المملكة 2030

1. مبادرة "السعودية الخضراء" وانعكاساتها على استراتيجيات الشركات

تمثل مبادرة "السعودية الخضراء" (Saudi Green Initiative) التي أطلقتها القيادة

الرشيّدة مظلة وطنية طموحة تؤثر بشكل مباشر على توجهات القطاع الصناعي:

• **التزام الوصول للحياد الصفرى (Net-Zero Carbon):** حددت المملكة عام

2060 (أو قبل ذلك من خلال تقنيات الاقتصاد الدائري للكربون) للوصول للحياد

الصفرى، مما دفع الشركات الصناعية بالجبيل وينبع لتعديل إستراتيجياتها التشغيلية

لخفض الانبعاثات وتبني تقنيات احتجاز واستخدام الكربون (CCUS).

• مشاريع زراعة الأشجار والتشجير الذكي: تشارك الشركات الصناعية بالتعاون مع

الهيئة الملكية في حملات تشجير واسعة لزيادة الغطاء النباتي حول المناطق

السكنية والصناعية لامتناس الكربون وتحسين جودة الحياة.

2. أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ضمن برامج التحول الوطني

تتقاطع برامج التحول الوطني برؤية 2030 مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة،

وتعمل الشركات الصناعية على تحقيقها من خلال:

• الهدف السابع (طاقة نظيفة وبأسعار معقولة): زيادة كفاءة استخدام الطاقة

والتحول التدريجي للمصادر المتجددة (كالهيدروجين الأخضر والطاقة الشمسية).

• الهدف الثامن (العمل اللائق ونمو الاقتصاد): توفير بيئات عمل آمنة وصحية

وعادلة للعاملين بالقطاع الصناعي.

• الهدف التاسع (الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية): بناء بنية تحتية مرنة،

وتحفيز الابتكار الصناعي الصديق للبيئة.

• الهدف الثاني عشر (الاستهلاك والإنتاج المسؤولين): تطبيق منهجيات الحد من

الهدر وتحسين كفاءة استخدام المواد الخام والمياه.

3. توطين القيادة المستدامة في الكوادر الوطنية الصناعية

تعتبر الكفاءات الوطنية السعودية هي المحرك الأساسي لتحقيق التنمية المستدامة:

- **بناء القدرات الخضراء (Green Skills):** الاستثمار في تأهيل وتدريب المهندسين والمديرين السعوديين على أحدث أساليب الإدارة البيئية والتشغيل المستدام بالتعاون مع الجامعات ومراكز التدريب المتخصصة بالهيئة الملكية.
- **سعودة المناصب القيادية بفكر مستدام:** دمج مفاهيم الاستدامة ضمن برامج تطوير القادة الواعدين في الشركات لضمان أن تقاد قاطرة الصناعة الوطنية مستقبلاً بعقول تتبنى مبادئ المسؤولية البيئية والاجتماعية كجزء أصيل من الإدارة الكفؤة.

الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط

1. **بناء ثقافة الاستدامة داخل بيئة العمل الصناعية**
لا تقتصر الاستدامة على اللوائح والإجراءات المكتوبة فحسب، بل يجب أن تتحول إلى سلوك يومي وثقافة متبناة من جميع العاملين:

- **ترسيخ قيم الاستدامة:** تبني قيم واضحة تعزز المحافظة على الموارد وتحرص على السلامة والحد من الهدر، بحيث تصبح جزءاً من الهوية التنظيمية للمنظمة (بناءً على نموذج شاين للثقافة التنظيمية الذي يتدرج من المظاهر الخارجية إلى القيم المعلنة وصولاً إلى الافتراضات الأساسية المشتركة).

- **التواصل الفعال ونشر الوعي:** عقد ورش عمل دورية لتعريف الموظفين بأثر ممارساتهم اليومية البسيطة على البصمة البيئية والتكلفة الإجمالية للشركة.

2. دور القائد في تشكيل قيم الموظفين نحو الحفاظ على الموارد

يعتبر القائد المستدام المحفز والمثال الأبرز للمرؤوسين في تبني ثقافة المحافظة على الموارد من خلال:

• القيادة بالقدوة (Role Modeling): التزام القائد الشخصي بالسلوكيات البيئية

والأخلاقية المحافظة على الموارد يدفع الموظفين للاقتداء به تلقائياً.

• تحفيز المواطن التنظيمية البيئية (Green OCB): تشجيع ودعم المبادرات

الطوعية للموظفين لابتكار طرق جديدة لتقليل استخدام الطاقة أو الحد من الهدر

المالي والمادي في مكاتبهم ومصانعهم وتكريم المتميزين منهم.

3. تأثير المناخ التنظيمي على جودة المخرجات التشغيلية

يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يؤسسه القائد المستدام في رفع الكفاءة والتميز في

العمليات:

• تعزيز السلامة النفسية (Psychological Safety): عندما يشعر الموظفون

بالأمان النفسي، يسهل عليهم الإبلاغ الفوري عن الأخطاء التشغيلية أو عيوب

المنتجات أو فرص الهدر دون خوف من العقاب، مما يساعد في معالجة

المشكلات فوراً ويضمن دقة وجودة المخرجات النهائية.

• **التحفيز والالتزام الوظيفي:** المناخ الذي يركز على الرفاهية والعدالة والمسؤولية

الاجتماعية يرفع مستويات رضا العاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي مباشر على

إنتاجيتهم والتزامهم بالمعايير الصارمة لعمليات التشغيل والجودة والسلامة.

إدارة المخاطر والأزمات من منظور مستدام

1. القيادة المستدامة وقدرتها على استشراف الأزمات التشغيلية

تتميز القيادة المستدامة بتبنيها لمنهجية التفكير الاستباقي (Proactive Approach)

بدلاً من المنهجية الدفاعية أو الاستجابية (Reactive Approach) في التعامل مع

الأزمات والمخاطر التشغيلية:

• **التفكير المنظومي والاستشراف:** يمتلك القائد المستدام القدرة على قراءة المتغيرات

البيئية والتنظيمية كمنظومة متكاملة، مما يمكنه من التنبؤ بالاختلالات التشغيلية

قبل وقوعها (مثل التنبؤ بنقص المواد الخام، أو تغير المعايير البيئية الصارمة، أو

تقادم المعدات).

• **تخطيط السيناريوهات البديلة (Scenario Planning):** لا يعتمد القائد

المستدام على خطة تشغيلية واحدة، بل يضع سيناريوهات متعددة للتعامل مع

الاحتمالات المختلفة للأزمات (سواء كانت أزمات لوجستية، كيميائية، أو بيئية)،

مما يضمن استمرارية الأعمال بأقل قدر من الخسائر المادية والبشرية.

• أنظمة الإنذار المبكر (Early Warning Systems): الاستثمار في أنظمة

وتقنيات ذكية ترصد بدقة المؤشرات التشغيلية والبيئية غير الطبيعية، وتفعيل قنوات

اتصال سريعة تتيح تدفق المعلومات الحرجة للإدارة العليا فوراً لاتخاذ القرار

المناسب.

2. المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) في مواجهة تقلبات الأسواق

العالمية

تعد المرونة التنظيمية بمثابة خط الدفاع الأول للشركات الصناعية في ظل بيئة الأسواق

العالمية المتقلبة والمحفوفة بالاضطرابات الاقتصادية والجيوسياسية:

• تعريف المرونة التنظيمية المستدامة: هي قدرة المنظمة الصناعية على امتصاص

الصدمات والضغوط الخارجية، والتكيف السريع مع المتغيرات الطارئة، ثم التعافي

والتحول الإيجابي دون المساس بهويتها وقيمها البيئية والاجتماعية الأساسية.

• آليات بناء المرونة في القطاع الصناعي:

◦ تنويع مصادر التوريد: عدم الاعتماد على مورد واحد أو سوق جغرافية

واحدة للمواد الخام الحيوية، مما يحمي خطوط الإنتاج من التوقف المفاجئ.

◦ المرونة المالية والتشغيلية: بناء هوامش أمان مالية، وتصميم خطوط إنتاج

قادرة على التعديل السريع لحجم ونوعية المنتجات بما يتوافق مع تذبذب

الطلب العالمي (كما في أسواق البتروكيماويات).

- المرونة البشرية والتعلم التنظيمي: تأهيل قوى عاملة متعددة المهارات (Cross-Skilled Workforce) قادرة على سد الفجوات التشغيلية بكفاءة عند الأزمات.

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

في قطاع الصناعات الثقيلة والبتروكيماوية (مثل سياق الجبيل وينبع)، تتجاوز قضية السلامة الجوانب المهنية الفردية لتشمل "سلامة العمليات" كعنصر استراتيجي غير قابل للمساومة:

- مفهوم سلامة العمليات (Process Safety): يركز على منع واحتواء الحوادث الكبرى مثل تسرب المواد الكيميائية الخطرة، والحرائق، والانفجارات في المصانع، من خلال تطبيق معايير هندسية وتشغيلية صارمة لضمان سلامة الأجهزة والمعدات والعمليات الكيميائية.
- دور القائد المستدام في ترسيخ سلامة العمليات:

○ بناء ثقافة "صفر حوادث" (Zero-Accident Culture): جعل

السلامة قيمة جوهرية في المنظمة وليست مجرد لوائح للامتثال. يدعم القائد المستدام الاستثمار في الصيانة الوقائية والتنبؤية للمعدات لتفادي الكوارث البيئية والصناعية.

○ تحفيز الإبلاغ الشفاف: تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن "الأخطاء
الوشيجة الوقوع" (Near Misses) ودراساتها بعمق لتقادي تحولها إلى
حوادث كارثية مستقبلاً.

○ الموازنة بين الإنتاج والسلامة: لا يضحى القائد المستدام بمعايير السلامة
وصيانة المعدات من أجل زيادة حجم الإنتاج اللحظي أو خفض التكاليف
المؤقتة، إدراكاً منه بأن حادثاً تشغيلياً واحداً كفيل بإنهاء السمعة المؤسسية
وإحداث أضرار بيئية ومادية تفوق أرباح سنوات متعددة.

الخاتمة (Conclusion)

لقد مثل هذا الإطار النظري الشامل قراءة معمقة وبنية علمية متكاملة لربط فلسفة القيادة
المستدامة بفعالية الأداء التشغيلي في كبرى التجمعات الصناعية حول العالم (الجبيل
وينبع الصناعيتين). من خلال تفكيك وتحليل أبعاد القيادة المستدامة (الأخلاقية، والبيئية،
والاجتماعية، والاقتصادية)، يتضح أن هذا النمط القيادي لم يعد خياراً ترفيلاً أو مجرد
مبادرة طوعية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمات، بل تحول إلى ركيزة استراتيجية ومطلب
تشغيلي حتمي لضمان استمرارية وبقاء المنظمات الصناعية في بيئة عالمية شديدة التعقيد
والتنافسية.

وقد كشفت فصول هذا الإطار النظري عن التداخل الوثيق والترابط المتكامل بين تبني
القيادة للرؤية المستدامة وبين تحقيق التميز والارتقاء بأهداف العمليات الخمسة (الجودة،

التكلفة، المرونة، السرعة، والاعتمادية)، مدعومة بمداخل التطوير الحديثة كالإدارة الرشيدة الخضراء، وإدارة الجودة الشاملة، وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة. كما برزت الثقافة التنظيمية والمناخ الداخلي الآمن كعامل وسيط جوهري يترجم رؤية القادة إلى سلوكيات يومية يتبناها الموظفون طواعية للحفاظ على الموارد والحد من الهدر.

إن انسجام هذا الطرح العلمي مع التوجهات الاستراتيجية الكبرى للمملكة العربية السعودية المتمثلة في رؤية 2030 ومبادرة "السعودية الخضراء"، يمنح هذه الدراسة بعداً تطبيقياً بالغ الأهمية؛ حيث يساهم في تقديم نموذج إداري وتشغيلي مقترح يساعد الكوادر الوطنية والقيادات الصناعية على تحقيق التوازن الدقيق بين تطلعات النمو الاقتصادي، والمسؤولية الاجتماعية، والالتزام البيئي الصارم بمتطلبات الهيئة الملكية.

ختاماً، إن هذا التأسيس النظري الرصين يشكل القاعدة العلمية الصلبة التي انطلقت منها الدراسة الميدانية وأداتها الاستقصائية، لتأتي المعالجة الإحصائية لآراء 150 خبيراً وقيادياً في أرض الميدان بمثابة تأكيد وتجسيد عملي لصحة الفرضيات، وتقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ تساهم بفعالية في دعم قاطرة الصناعة الوطنية المستدامة في المملكة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة (Research Methodology)

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

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

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

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

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

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

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

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

ثالثاً: أداة الدراسة (Research Instrument)

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

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

أجزاء رئيسية:

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

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

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

(الأخلاقي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي).

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

المرونة، وسرعة التسليم).

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

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

رابعاً: صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

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

على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء المهنيين في مجال الإدارة

والتشغيل للتأكد من سلامة اللغة وانتماء العبارات للأبعاد.

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

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

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

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال:

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

المعيارية) لوصف خصائص العينة.

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

العلاقة بين المتغيرات.

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

أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

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

استبيان الدراسة الميدانية

أثر القيادة المستدامة على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية بالجبيل وينبع

الهدف العام للاستبيان (Research Instrument Objective)

يهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء وقياس أثر تبني ممارسات القيادة المستدامة

بأبعادها (الأخلاقية، البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) في تعزيز ومستويات الأداء

التشغيلي بأبعاده (الجودة، التكلفة، المرونة، وسرعة التسليم) في الشركات الصناعية

العاملة بمدينتي الجبيل وبنبع الصناعيتين.

تُسهّم إجاباتكم الموقرة في تقديم تشخيص علمي دقيق لواقع هذه الممارسات، ومساعدة

الباحث في الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تطبيقية تخدم القطاع الصناعي المستدام

في المملكة العربية السعودية تحقيقاً لرؤية 2030.

تعهد بالسرية: يود الباحث طمأننتكم بأن جميع البيانات المستوفاة من خلال هذا الاستبيان

ستُعامل بسرية تامة وتامة المطلقة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف.

الجزء الأول: البيانات الأولية والديموغرافية (Demographic Data)

يرجى تحديد الخيار المناسب لكل مما يلي بوضع علامة (✓):

1. الجنس:

○ [] ذكر

○ [] أنثى

2. العمر:

- [] أقل من 30 سنة
- [] من 30 إلى أقل من 40 سنة
- [] من 40 إلى أقل من 50 سنة
- [] 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

- [] دبلوم أو أقل
- [] بكالوريوس
- [] دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4. المسمى الوظيفي (المستوى الإداري):

- [] إدارة تنفيذية / مشرف
- [] إدارة وسطى / رئيس قسم
- [] إدارة عليا / مدير إدارة

5. سنوات الخبرة:

- [] أقل من 5 سنوات
- [] من 5 إلى أقل من 10 سنوات

○ [] من 10 إلى أقل من 15 سنة

○ [] 15 سنة فأكثر

6. مقر العمل الحالي (المدينة):

○ [] مدينة الجبيل الصناعية

○ [] مدينة ينبع الصناعية

مقياس الإجابة (مقياس ليكرت الخماسي - 5-Point Likert Scale)

يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الاستجابة التي تعبر عن واقع شركتكم الفعلي وفقاً للمقياس التالي:

• (5) موافق بشدة | (4) موافق | (3) محايد | (2) غير موافق | (1) غير موافق

بشدة

الجزء الثاني: أبعاد القيادة المستدامة (المتغير المستقل)

أولاً: البعد الأخلاقي (Ethical Dimension)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	تشجع القيادة بالشركة السلوكيات الأخلاقية والنزاهة في بيئة العمل اليومية.					

					تتسم قرارات الإدارة بالشفافية والعدالة والمساواة بين جميع الموظفين.	2
					تلتزم القيادة بالوعود والعهود المبرمة مع العاملين والجهات الخارجية كشريك موثوق.	3

ثانياً: البعد البيئي (Environmental Dimension)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
4	تدعم القيادة المبادرات الخضراء والممارسات التي تقلل الانبعاثات الضارة بالمناخ.					
5	تحرص الإدارة على ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة وإعادة تدوير المخلفات.					
6	تلتزم الشركة بالمعايير والاشتراطات البيئية الوطنية والعالمية في كافة عملياتها الصناعية.					

ثالثاً: البعد الاجتماعي (Social Dimension)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
7	تولي القيادة أهمية قصوى لسلامة وصحة العاملين الجسدية والنفسية في موقع العمل.					
8	تدعم الشركة بفاعلية أنشطة المسؤولية المجتمعية والمساهمة في رفاهية المجتمع المحلي.					
9	توفر الإدارة برامج تدريب وتطوير مستمرة لمساعدة الموظفين على النمو والترقي الوظيفي.					

رابعاً: البعد الاقتصادي (Economic Dimension)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1

					تركز قيادة الشركة على الاستقرار المالي والنمو المستدام طويل الأجل بدلاً من الأرباح السريعة المؤقتة.	10
					تتبنى الإدارة استراتيجيات تحد من الهدر المالي والمخاطر الاقتصادية غير المحسوبة.	11
					توجه القيادة الموارد الاستثمارية نحو تطوير تقنيات تصنيع حديثة تضمن البقاء والاستدامة المادية.	12

الجزء الثالث: أبعاد الأداء التشغيلي (المتغير التابع)

أولاً: الجودة (Quality)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
13	تنجح الشركة في تصنيع منتجات مطابقة للمواصفات الفنية المعتمدة وبأقل نسبة معيب ممكنة.					

					تطبق الشركة معايير رقابة دقيقة وشاملة لضمان جودة عمليات التشغيل المستمرة.	14
--	--	--	--	--	--	----

ثانياً: التكلفة (Cost)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
15	تستثمر الشركة مواردها بكفاءة لتقليل التكلفة الإجمالية لعملية التصنيع والإنتاج.					
16	تنجح عمليات التشغيل لدينا في خفض مستويات الهدر والفاقد من المواد الخام أثناء العمليات.					

ثالثاً: المرونة (Flexibility)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
17	تمتلك خطوط الإنتاج والعمليات في شركتنا القدرة على استيعاب تعديل حجم الإنتاج بسرعة.					

					تستطيع أنظمة التشغيل لدينا تلبية وتعديل 18 مواصفات المنتجات وفقاً لطلاب العمل المتغير بكفاءة عالية.	
--	--	--	--	--	--	--

رابعاً: سرعة التسليم (Delivery Speed)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
19	تلتزم الشركة بتسليم المنتجات والطلبات للعلاء في المواعيد المتفق عليها دون تأخير.					
20	تتميز دورة الإنتاج الكلية (من استلام الطلب وحتى الشحن الفعلي للعميل) بالسرعة والانسيابية المطلوبة.					

نشكركم جزيل الشكر على حسن تعاونكم ووقتكم الثمين للمساهمة في نجاح هذه

الدراسة العلمية.

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

يقدم هذا التقرير نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان الميداني الموزع على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين في الشركات الصناعية بمدينة الجبيل وينبع الصناعيتين، حيث بلغ حجم العينة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي 150 استجابة.

أولاً: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 150)

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	112	74.7%
	أنثى	38	25.3%
العمر	أقل من 30 سنة	22	14.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	58	38.7%

من 40 إلى أقل من 50 سنة	45	%30.0	
50 سنة فأكثر	25	%16.6	
المستوى التعليمي	18	%12.0	دبلوم أو أقل
بكالوريوس	97	%64.7	
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	35	%23.3	
المستوى الإداري	65	%43.3	إدارة تنفيذية / مشرف
إدارة وسطى / رئيس قسم	55	%36.7	
إدارة عليا / مدير إدارة	30	%20.0	
سنوات الخبرة	28	%18.7	أقل من 5 سنوات
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	47	%31.3	

من 10 إلى أقل من 15 سنة	43	28.7%	
15 سنة فأكثر	32	21.3%	
مدينة الجبيل الصناعية	88	58.7%	مقر العمل (المدينة)
مدينة ينبع الصناعية	62	41.3%	
–	150	100%	إجمالي العينة

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

تم قياس مدى اتساق واستقرار أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الرئيسية والفرعية كالتالي:

المتغير الرئيسي	البعد الفرعي	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مؤشر الثبات
القيادة المستدامة	البعد الأخلاقي	3	0.84	ممتاز

ممتاز	0.81	3	البعد البيئي	
ممتاز	0.86	3	البعد الاجتماعي	
ممتاز	0.83	3	البعد الاقتصادي	
جيد جداً	0.79	2	الجودة	الأداء التشغيلي
ممتاز	0.82	2	التكلفة	
ممتاز	0.80	2	المرونة	
ممتاز	0.85	2	سرعة التسليم	
ممتاز وصالح للتطبيق	0.89	20	الاستبيان الإجمالي	الأداة ككل

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات

العينة، وتم تصنيف المتوسط الحسابي بناءً على وزن مقياس ليكرت الخماسي:

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
أولاً: أبعاد القيادة المستدامة				
البعد الأخلاقي	4.18	0.62	مرتفع	1
البعد الاقتصادي	4.05	0.68	مرتفع	2
البعد البيئي	3.92	0.74	مرتفع	3
البعد الاجتماعي	3.85	0.71	مرتفع	4
إجمالي القيادة المستدامة	4.00	0.54	مرتفع	–

				ثانياً: أبعاد الأداء التشغيلي
1	مرتفع جداً	0.58	4.25	الجودة
2	مرتفع	0.64	4.12	سرعة التسليم
3	مرتفع	0.70	3.98	المرونة
4	مرتفع	0.73	3.88	التكلفة
-	مرتفع	0.51	4.06	إجمالي الأداء التشغيلي

رابعاً: مصفوفة الارتباط (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation)

لاختبار العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (أبعاد القيادة المستدامة) والمتغير التابع

(الأداء التشغيلي):

المتغيرات	البعد الأخلاقي	البعد البيئي	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	الأداء التشغيلي الإجمالي
-----------	----------------	--------------	-----------------	-----------------	--------------------------

				1.00	البعد الأخلاقي
			1.00	0.45	البعد البيئي
		1.00	0.48	0.52	البعد الاجتماعي
	1.00	0.41	0.55	0.38	البعد الاقتصادي
1.00	0.49	0.54	0.58	0.61	الأداء التشغيلي الإجمالي

جميع قيم الارتباط مع المتغير التابع دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

خامساً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

قياس أثر أبعاد القيادة المستدامة مجتمعة (كمتغيرات مستقلة) على الأداء التشغيلي

(كمتغير تابع):

1. ملخص النموذج (Model Summary)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R-Square	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة فاء (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (.Sig)
0.725	0.526	0.513	0.356	40.231	0.000

يوضح معامل التحديد ($R\text{-Square} = 0.526$) أن أبعاد القيادة المستدامة تفسر ما

نسبته 52.6% من التغير الحاصل في الأداء التشغيلي للشركات.

2. معاملات الانحدار والأثر (Coefficients)

المتغيرات المستقلة (الأبعاد)	معاملات غير معيارية (B)	الخطأ المعياري	معاملات معيارية (Beta)	قيمة تاء (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (.Sig)
الثابت (Constant)	1.152	0.234	-	4.923	0.000

0.000	4.596	0.312	0.062	0.285	البعد الأخلاقي
0.000	3.891	0.245	0.055	0.214	البعد البيئي
0.002	3.241	0.211	0.058	0.188	البعد الاجتماعي
0.006	2.784	0.168	0.051	0.142	البعد الاقتصادي

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة لها أثر إيجابي دال إحصائياً على الأداء التشغيلي، حيث جاء البعد الأخلاقي كأكثر الأبعاد تأثيراً تلاه البعد البيئي ثم الاجتماعي وأخيراً الاقتصادي.

نتائج الدراسة (Study Results)

1. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- مستوى ممارسة القيادة المستدامة: أظهرت النتائج أن الشركات الصناعية محل الدراسة في الجبيل وينبع تتبنى ممارسات القيادة المستدامة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي إجمالي قدره 4.00.

- جاء **البعد الأخلاقي** في المرتبة الأولى بمتوسط (4.18)، مما يشير إلى التزام قيادات الشركات بالنزاهة والعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات.
- جاء **البعد الاقتصادي** في المرتبة الثانية بمتوسط (4.05)، مما يعكس وعي القيادات بأهمية الاستقرار المالي طويل الأجل وإدارة المخاطر.
- جاء **البعد البيئي** في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.92)، مؤكداً التزام هذه الشركات بالأنظمة والمعايير البيئية الوطنية والعالمية.
- جاء **البعد الاجتماعي** في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.85)، وهي درجة موافقة مرتفعة أيضاً تسلط الضوء على الاهتمام بالسلامة المهنية وتطوير الكفاءات البشرية.
- **مستوى الأداء التشغيلي:** بينت النتائج أن الشركات تحقق مستويات أداء تشغيلي مرتفعة بمتوسط حسابي إجمالي قدره 4.06.
- جاء **بُعد الجودة** في المرتبة الأولى بمتوسط (4.25) وبمستوى موافقة مرتفع جداً، مما يؤكد تركيز الشركات الصناعية الفائق على جودة المنتجات وتقليل العيوب المصنعية.
- حل **بُعد سرعة التسليم** ثانياً بمتوسط (4.12)، متبوعاً بـ **المرونة** بمتوسط (3.98)، وجاء **بُعد التكلفة** في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88).

2. نتائج اختبار العلاقات والأثر (التحليل الاستدلالي):

• وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية: كشف تحليل الارتباط (بيرسون) عن وجود

علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.01 بين جميع

أبعاد القيادة المستدامة (الأخلاقية، البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) والأداء

التشغيلي الإجمالي. وجاء البعد الأخلاقي كأقوى الأبعاد ارتباطاً بالأداء التشغيلي

(0.61).

• الأثر التفسيري للقيادة المستدامة: أثبت تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة

المستدامة مجتمعة تفسر ما نسبته 52.6% من التغير الحاصل في الأداء

التشغيلي للشركات الصناعية ($R\text{-Square} = 0.526$)، وهي نسبة تفسيرية

مرتفعة تدل على الأهمية البالغة لنمط القيادة المستدامة في تحسين العمليات

الإنتاجية.

• ترتيب الأثر الفردي للأبعاد: أظهرت قيم المعاملات المعيارية (Beta) أن جميع

أبعاد القيادة المستدامة لها أثر ذو دلالة إحصائية في رفع مستوى الأداء التشغيلي،

وجاء ترتيب الأثر كالتالي:

1. البعد الأخلاقي ($Beta = 0.312$)، وهو الأثر الأكبر والأعلى معنوية).

2. البعد البيئي ($Beta = 0.245$).

3. البعد الاجتماعي ($Beta = 0.211$).

4. البعد الاقتصادي (Beta = 0.168).

توصيات الدراسة (Study Recommendations)

1. التوصيات التطبيقية للشركات الصناعية:

• تعزيز البعد الأخلاقي للقيادة:

- مأسسة السلوك الأخلاقي من خلال صياغة وتحديث "موثيق الشرف المهني" ونشر قيم الشفافية والعدالة والمساواة في تقييم وترقية الموظفين، كونه البعد الأكثر تأثيراً في الأداء التشغيلي.
- تفعيل قنوات تواصل مفتوحة وآمنة تتيح للموظفين إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات دون خوف.

• الاستثمار في الاستدامة البيئية (التصنيع الأخضر):

- تكثيف تبني التقنيات الصناعية الخضراء وإعادة تدوير المخلفات الصناعية، تماشياً مع مبادرة "السعودية الخضراء" ورؤية المملكة 2030 في مدينتي الجبيل وينبع.
- ربط مؤشرات الأداء التشغيلي (KPIs) بمعدلات خفض الهدر البيئي وتقليل البصمة الكربونية للعمليات التشغيلية.

• تطوير البعد الاجتماعي ورأس المال البشري:

- تحسين وتطوير برامج التدريب المتخصصة للعاملين لتمكينهم من مواكبة خطوط الإنتاج الحديثة والمرنة.
- مواصلة تطبيق أعلى معايير السلامة المهنية والصحة البيئية في مواقع العمل كأولوية تشغيلية واجتماعية تسهم في رفع الروح المعنوية والإنتاجية للموظفين.

• تحقيق التوازن الاقتصادي والتشغيلي لخفض التكاليف:

- تطبيق منهجيات التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) والحد من الهدر المالي والتشغيلي لرفع كفاءة التكلفة، حيث تبين من التحليل الوصفي أن بعد التكلفة يحتاج إلى مزيد من التحسين مقارنة بالأبعاد الأخرى.
- الموازنة بين تحقيق العوائد المالية قصيرة الأجل وضمان النمو والاستقرار المالي طويل الأجل للشركات.

• إنشاء مركز تميز مشترك:

- التوصية بإنشاء مركز مشترك لتبادل الخبرات في مجال "القيادة والتشغيل المستدام" بين الهيئة الملكية للجبيل وينبع والشركات الكبرى (مثل سابك وأرامكو) لنقل أفضل الممارسات الإدارية والتشغيلية للشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة بالمنطقتين.

2. التوصيات البحثية (الدراسات المستقبلية):

- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات حيوية أخرى في المملكة العربية السعودية (كالقطاع الخدمي أو القطاع الصحي أو اللوجستي) لمقارنة النتائج.
- دراسة أثر القيادة المستدامة على الأداء التشغيلي بوجود متغيرات وسيطة أو معدلة مثل (التحول الرقمي، أو الثقافة التنظيمية، أو إدارة سلاسل الإمداد المرنة).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

6. إسماعيل، على عبد ربه. (2007). تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء

بعض الاتجاهات المعاصرة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

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

الخضراء في دعم التنمية المستدامة بالجامعات المصرية الحكومية: دراسة

تطبيقية. المؤتمر الدولي الثالث: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الغردقة،

مصر.

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

بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير

منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.

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

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

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

التعليم الجامعي في الوطن العربي. المؤتمر التربوي الخامس حول جودة التعليم

الجامعي، جامعة البحرين، 157-194.

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

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

الجزائر.

12. إمام، زكريا بشير. (2003). التخطيط الاستراتيجي والتعليم العالي في

الوطن العربي: إشارة خاصة للسودان. الخرطوم: شركة مطابع العملة

السودانية.

13. بدران، عدنان. (2006). دور التعليم وأثره في التنمية المستدامة. مجلة

منتدى الفكر العربي، 21(226)، 29.

14. بدوي، عبد الرؤوف، ومجاهد، أشرف عبد المطلب. (2010). ضمان

جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في المجتمع المصري. مجلة

مستقبل التربية العربية، 17(61)، 9-96.

15. بدوي، منير محمود. (2005). دور الجامعة بين تحديات الواقع وآفاق

المستقبل: رؤية نظرية. أسيوط: كلية التجارة، جامعة أسيوط.

16. البريدي، عبد الله عبد الرحمن. (2015). التنمية المستدامة: مدخل تكاملي

لمفاهيم الاستدامة وتطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي. الرياض: العبيكان

للنشر.

17. البشر، فاطمة عبد الله. (2016). واقع ممارسة الأقسام التربوية للقيادة

الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مجلة العلوم التربوية، 7، 213-267.

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

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

33. ثانياً: المراجع الأجنبية

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

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

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

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة المستدامة بأبعادها الأربعة (الأخلاقية، والبيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) في تعزيز الأداء التشغيلي بأبعاده (الجودة، والتكلفة، والمرونة، وسرعة التسليم) لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين بالمملكة العربية السعودية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وطُبقت على عينة مكونة من 150 قيادياً وإدارياً مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي عولجت إحصائياً عبر برنامج SPSS. وقد توصلت النتائج إلى أن الشركات تتبنى ممارسات القيادة المستدامة وتحقق أداءً تشغيلياً بمستويات مرتفعة، كما أثبتت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في تفسير ما نسبته 52.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي الإجمالي للشركات، وجاء البعد الأخلاقي كأكثر الأبعاد تأثيراً يليه البعد البيئي ثم الاجتماعي والاقتصادي، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة مأسسة السلوك الأخلاقي للقيادة، وتكثيف تبني الممارسات الصناعية الخضراء، وتطوير الكفاءات البشرية تماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الملاحق

استبيان الدراسة الميدانية

أثر القيادة المستدامة على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية بالجبيل وينبع

الهدف العام للاستبيان (Research Instrument Objective)

يهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء وقياس أثر تبني ممارسات القيادة المستدامة

بأبعادها (الأخلاقية، البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) في تعزيز ومستويات الأداء

التشغيلي بأبعاده (الجودة، التكلفة، المرونة، وسرعة التسليم) في الشركات الصناعية

العاملة بمدينتي الجبيل وبنبع الصناعيتين.

تُسهّم إجاباتكم الموقرة في تقديم تشخيص علمي دقيق لواقع هذه الممارسات، ومساعدة

الباحث في الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تطبيقية تخدم القطاع الصناعي المستدام

في المملكة العربية السعودية تحقيقاً لرؤية 2030.

تعهد بالسرية: يود الباحث طمأننتكم بأن جميع البيانات المستوفاة من خلال هذا الاستبيان

ستُعامل بسرية تامة وتامة المطلقة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصرف.

الجزء الأول: البيانات الأولية والديموغرافية (Demographic Data)

يرجى تحديد الخيار المناسب لكل مما يلي بوضع علامة (✓):

1. الجنس:

○ [] ذكر

○ [] أنثى

2. العمر:

- [] أقل من 30 سنة
- [] من 30 إلى أقل من 40 سنة
- [] من 40 إلى أقل من 50 سنة
- [] 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

- [] دبلوم أو أقل
- [] بكالوريوس
- [] دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4. المسمى الوظيفي (المستوى الإداري):

- [] إدارة تنفيذية / مشرف
- [] إدارة وسطى / رئيس قسم
- [] إدارة عليا / مدير إدارة

5. سنوات الخبرة:

- [] أقل من 5 سنوات
- [] من 5 إلى أقل من 10 سنوات

○ [] من 10 إلى أقل من 15 سنة

○ [] 15 سنة فأكثر

6. مقر العمل الحالي (المدينة):

○ [] مدينة الجبيل الصناعية

○ [] مدينة ينبع الصناعية

مقياس الإجابة (مقياس ليكرت الخماسي - 5-Point Likert Scale)

يرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الاستجابة التي تعبر عن واقع شركتكم الفعلي وفقاً

للمقياس التالي:

• (5) موافق بشدة | (4) موافق | (3) محايد | (2) غير موافق | (1) غير موافق

بشدة

الجزء الثاني: أبعاد القيادة المستدامة (المتغير المستقل)

أولاً: البعد الأخلاقي (Ethical Dimension)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
1	تشجع القيادة بالشركة السلوكيات الأخلاقية والنزاهة في بيئة العمل اليومية.					

					تتسم قرارات الإدارة بالشفافية والعدالة والمساواة بين جميع الموظفين.	2
					تلتزم القيادة بالوعود والعهود المبرمة مع العاملين والجهات الخارجية كشريك موثوق.	3

ثانياً: البعد البيئي (Environmental Dimension)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
4	تدعم القيادة المبادرات الخضراء والممارسات التي تقلل الانبعاثات الضارة بالمناخ.					
5	تحرص الإدارة على ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة وإعادة تدوير المخلفات.					
6	تلتزم الشركة بالمعايير والاشتراطات البيئية الوطنية والعالمية في كافة عملياتها الصناعية.					

ثالثاً: البعد الاجتماعي (Social Dimension)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
7	تولي القيادة أهمية قصوى لسلامة وصحة العاملين الجسدية والنفسية في موقع العمل.					
8	تدعم الشركة بفاعلية أنشطة المسؤولية المجتمعية والمساهمة في رفاهية المجتمع المحلي.					
9	توفر الإدارة برامج تدريب وتطوير مستمرة لمساعدة الموظفين على النمو والترقي الوظيفي.					

رابعاً: البعد الاقتصادي (Economic Dimension)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1

					تركز قيادة الشركة على الاستقرار المالي والنمو المستدام طويل الأجل بدلاً من الأرباح السريعة المؤقتة.	10
					تتبنى الإدارة استراتيجيات تحد من الهدر المالي والمخاطر الاقتصادية غير المحسوبة.	11
					توجه القيادة الموارد الاستثمارية نحو تطوير تقنيات تصنيع حديثة تضمن البقاء والاستدامة المادية.	12

الجزء الثالث: أبعاد الأداء التشغيلي (المتغير التابع)

أولاً: الجودة (Quality)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
13	تتجح الشركة في تصنيع منتجات مطابقة للمواصفات الفنية المعتمدة وبأقل نسبة معيب ممكنة.					

					تطبق الشركة معايير رقابة دقيقة وشاملة لضمان جودة عمليات التشغيل المستمرة.	14
--	--	--	--	--	--	----

ثانياً: التكلفة (Cost)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
15	تستثمر الشركة مواردها بكفاءة لتقليل التكلفة الإجمالية لعملية التصنيع والإنتاج.					
16	تنجح عمليات التشغيل لدينا في خفض مستويات الهدر والفاقد من المواد الخام أثناء العمليات.					

ثالثاً: المرونة (Flexibility)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
17	تمتلك خطوط الإنتاج والعمليات في شركتنا القدرة على استيعاب تعديل حجم الإنتاج بسرعة.					

					تستطيع أنظمة التشغيل لدينا تلبية وتعديل مواصفات المنتجات وفقاً لطلب العميل المتغير بكفاءة عالية.	18
--	--	--	--	--	---	----

رابعاً: سرعة التسليم (Delivery Speed)

الرقم	العبارة	5	4	3	2	1
19	تلتزم الشركة بتسليم المنتجات والطلبات للعلاء في المواعيد المتفق عليها دون تأخير.					
20	تتميز دورة الإنتاج الكلية (من استلام الطلب وحتى الشحن الفعلي للعميل) بالسرعة والانسيابية المطلوبة.					

Midocean University

College of Management

Department / Major:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title

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

Prepared by:

Mohammed Ali Mohammed Abdullah

Supervised by:

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

Academic Year:

2026