

عنوان البحث

أثر القيادة التحويلية على تعزيز الاستدامة المؤسسية في مشاريع القطاع
الحكومي بالمملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية

إعداد الطالب

حسن معيض القرني

الرقم الجامعي

251000310

إشراف

أد. الفیصل عبد الحمید محمد

أد. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026-2025



حقوق الطبع والنشر © 2025، جامعة ميدأوشن. جميع الحقوق محفوظة.

لا يجوز نسخ أو إعادة نشر أو توزيع أي جزء من هذا العمل بأي وسيلة، إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير الفوتوغرافي أو التسجيل أو بأي نظام آخر لتخزين المعلومات واسترجاعها، دون الحصول على إذن كتابي مسبق من جامعة ميدأوشن.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال المسؤولية المجتمعية في مشاريع القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أهمية التحول الإداري والحوكمة الرشيدة كمرتكزات أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما مدى إسهام القيادة التحويلية في تحقيق الاستدامة المؤسسية في ضوء الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في المشاريع الحكومية السعودية؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة، بينما تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكوّنة من (300) مشارك من مختلف المستويات الإدارية.

واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم تصميمه وفقاً لمقياس Bass & Avolio (1994) لأبعاد القيادة التحويلية، ومعايير ISO 26000 للمسؤولية المجتمعية، ومعايير ISO 14001 للاستدامة المؤسسية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الأساليب الإحصائية التالية: التحليل الوصفي، معامل بيرسون للارتباط، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار الدور الوسيط باستخدام تحليل المسار (Path Analysis).

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة في المؤسسات الحكومية السعودية، وأن هناك علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية، كما تبين أن المسؤولية المجتمعية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في بناء مؤسسات حكومية فعالة ومستدامة، من خلال ترسيخ ثقافة المسؤولية المجتمعية وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي، بما يتماشى مع متطلبات التحول الوطني في رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، الاستدامة المؤسسية، المشاريع الحكومية، رؤية المملكة 2030.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر الدعم والإلهام،
طوال مسيرتي العلمية والعملية، فبفضل دعائهما وتشجيعهما المتواصل تعلمت معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى والديَّ، اللذين غرسا في نفسي حب العلم، وغذّيا طموحي ليكون لي مكان بين أهل المعرفة والعطاء.

إلى أساتذتي الكرام، الذين منحوني من علمهم وتجاربهم ما أنار طريقي، وكانوا لي مثالا يُحتذى به في
الإخلاص والتفاني.

إلى زملائي وأصدقائي الذين شاركوني هذه الرحلة بكل ما فيها من تعبٍ وتحذٍ، فكانوا السند والعون في
لحظات الصبر والمثابرة.

إلى كل من آمن بي ودعمني ولو بكلمة، إلى كل من ترك في نفسي أثرا طيبا،
أهديكم هذا العمل عربون وفاء وامتنان.

وختامًا، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى وطني الغالي المملكة العربية السعودية،
الذي علّمني أن الطموح لا يقف عند حدود، وأن خدمة الوطن أعظم ما يسعى إليه الإنسان.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم الموقرة، على ما بذلوه من جهد وتوجيهات قيمة خلال مراحل إعداد هذا البحث. كما أعبر عن امتناني العميق لمشرفي الأكاديمي، الذي لم يدخر جهداً في تقديم النصح والإرشاد، مما ساعدني في تجاوز الصعوبات والوصول إلى النتائج المرجوة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من أساتذة وزملاء وأفراد العائلة، الذين قدموا الدعم المعنوي والفني. شكري الخاص إلى جميع المشاركين في الدراسة على تعاونهم الكريم، وإلى كل من ساهم في تقديم النصائح أو المشاركة في أي جانب من جوانب هذا البحث.

جزيل الشكر والتقدير للجميع.

فهرس المحتويات

2.....	الفصل الأول: الإطار العام
2.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة
8.....	أهداف الدراسة
9.....	تساؤلات الدراسة (Research Questions)
11.....	فرضيات الدراسة
11.....	الدراسات السابقة
17.....	المنطلقات النظرية للدراسة
23.....	المنهجية وطرق البحث
29.....	الفصل الثاني
30.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
31.....	الاطار المفاهيمي
31.....	Dependent Variable: Organizational Sustainability (الاستدامة المؤسسية)
44.....	القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
48.....	العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية
49.....	المسؤولية المجتمعية (Corporate Social Responsibility – CSR)
50.....	مفهوم المسؤولية المجتمعية
51.....	تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية
52.....	أبعاد المسؤولية المجتمعية

53	أهمية المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الحكومية
54	العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والقيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية
55	الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework of the Study)
56	نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)
62	نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)
	النظرية النظامية للاستدامة المؤسسية (Systems Theory of Organizational Sustainability)
67	
76	الدراسات السابقة (Previous Studies)
95	الفصل الثالث
95	منهجية الدراسة (Research Methodology)
96	منهج الدراسة (Research Design)
103	صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)
105	طرق وأساليب التحليل الإحصائي (Data Analysis Methods)
108	حدود الدراسة (Study Limitations)
110	النموذج المفاهيمي المقترح (Proposed Conceptual Model)
114	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج
	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (Demographic Characteristics of the Sample)
115	
116	تحليل محاور الاستبيان (Analysis of the Questionnaire Dimensions)
121	اختبار فرضيات الدراسة (Hypotheses Testing)
	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة (Discussion of Findings in Light of Previous Studies)
126	

131	الخاتمة والتوصيات (Conclusion and Recommendations)
133	التوصيات (Recommendations)
137	المراجع
137	المراجع الأجنبية
138	المراجع العربية
140	الملاحق
141	الاستبيان
143	Abstract

فهرس الجداول والرسوم التوضيحية

رسم توضيحي (1-2) يمثل العلاقات بين المتغيرات في النموذج التصوريات بين المتغيرات في النموذج التصوري	75
جدول (1-3) يوضح معاملات الثبات لكل محور	105
الجدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	115
الجدول (2-4): تحليل محاور الاستبيان	117
الجدول (3-4): التحليل الاحصائي لمحور القيادة التحويلية	118
الجدول (4-4): التحليل الاحصائي لمحور مسؤولية المجتمعية	119
الجدول (5-4): التحليل الاحصائي لمحور الاستدامة المؤسسية	120
الجدول (6-4): التحليل الاحصائي لإجمالي المحاور الثلاثة	121
الجدول (7-4): اختبار الفرضية الاولى	122
الجدول (8-4): اختبار الفرضية الثانية	123
الجدول (9-4): اختبار الفرضية الثالثة	125
الجدول (10-4): النتائج العامة لاختبار الفرضيات	125

الفصل الأول

الاطار العام

الفصل الأول: الإطار العام

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

تشهد بيئة المشاريع في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في القطاع الحكومي، تحولاً جذرياً في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي أولت أهمية كبرى لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في إدارة الموارد والمشروعات التنموية. هذا التحول يتطلب أنماطاً قيادية قادرة على تحفيز الكفاءات، وإدارة التغيير بفعالية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. وفي هذا الإطار، تبرز القيادة التحويلية كنموذج إداري فعال يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتمكين الأفراد من الإبداع والمبادرة، بما ينعكس إيجاباً على استدامة المشاريع الحكومية وجودتها (Bass & Avolio, 1994).

لقد أصبح مفهوم الاستدامة المؤسسية أحد المحاور الرئيسة في تقييم نجاح المشاريع، حيث لم تعد مؤشرات النجاح تقاس فقط بمدى الالتزام بالوقت أو التكلفة أو الجودة، بل باتت تشمل أيضاً قدرة المشروع على إحداث أثر اقتصادي واجتماعي وبيئي مستدام. ويُعد القائد التحويلي المحرك الرئيس لهذه الرؤية من خلال تبني

سياسات تحفّز المشاركة، وتدعم الابتكار، وتُرسّخ ثقافة العمل الجماعي الهادف إلى تحقيق قيمة طويلة الأجل (Fullan, 2017) .

وفي الوقت ذاته، باتت المسؤولية المجتمعية ركيزة أساسية في عمل المؤسسات والمشاريع الحكومية، إذ تُسهم في ترسيخ صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز ثقة المجتمع بها، من خلال التزامها بمبادئ العدالة والشفافية، واحترام البيئة، ودعم المبادرات المجتمعية. وتبرز هنا أهمية القيادة التحويلية في غرس هذه القيم لدى العاملين، وتحفيزهم على تبني سلوكيات مسؤولة تتجاوز الأهداف الفردية نحو المصلحة العامة (الحلواني، 2022).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، أو الاستدامة المؤسسية، أو المسؤولية المجتمعية كلّ على حدة، إلا أن الدراسات التي بحثت في الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية في سياق مشاريع القطاع الحكومي السعودي لا تزال محدودة. ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في سدّ هذه الفجوة العلمية، من خلال تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات ضمن إطار نظري وتطبيقي متكامل يعكس خصوصية بيئة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تُعدّ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية أحد الركائز الرئيسة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، إذ تمثل أداة استراتيجية لترجمة الخطط التنموية إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. ومع التوسع الكبير في هذه المشاريع، تزايدت الحاجة إلى تبني ممارسات قيادية فعالة تضمن تحقيق التميز والاستدامة المؤسسية. إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات في تحقيق التوازن بين الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ومتطلبات الاستدامة بعيدة المدى، إضافةً إلى ضعف تكامل الأدوار القيادية مع مبادئ المسؤولية المجتمعية.

في هذا السياق، تبرز القيادة التحويلية كنمط قيادي معاصر قادر على إحداث تغيير إيجابي في ثقافة العمل بالمشاريع الحكومية، من خلال تمكين الأفراد، وتحفيزهم على الإبداع، وتعزيز التزامهم بالقيم المؤسسية. وتشير الأدبيات إلى أن القادة التحويليين يسهمون في بناء مؤسسات أكثر استدامة من خلال تشجيع التفكير الاستراتيجي وتوجيه الجهود نحو تطوير حلول مبتكرة ذات أثر اجتماعي وبيئي إيجابي (Bass & Avolio, 1994؛ Fullan, 2017).

ورغم أن مفهوم الاستدامة المؤسسية أصبح محوراً رئيساً في الإدارة الحديثة، إلا أن تطبيقه العملي داخل المشاريع الحكومية يظل محدوداً ومتفاوتاً من مؤسسة إلى أخرى، نتيجة غياب وضوح الرؤية القيادية القادرة على مواءمة الأداء المؤسسي مع متطلبات التنمية المستدامة. كما أن دور المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة لم يُتناول بالتحليل الكافي في الأدبيات العربية، خصوصاً في سياق القطاع الحكومي السعودي.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم وتحليل الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في مشاريع القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في هذه العلاقة.

وينبثق عن هذه المشكلة الرئيسة التساؤل الآتي:

إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في مشاريع القطاع الحكومي

بالمملكة العربية السعودية؟ وما دور المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحديات التي تواجهها المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في ظل التحول الوطني نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية والتنمية المجتمعية، وذلك ضمن إطار رؤية المملكة 2030 التي تركز على الكفاءة، والحوكمة، والمساءلة، والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة. ومن هنا، فإن دراسة أثر القيادة التحويلية في هذا السياق تمثل إضافة علمية وتطبيقية مهمة، يمكن تناولها من خلال محورين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)

1. سد فجوة بحثية قائمة: على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية كل على حدة، إلا أن الدراسات التي دمجت هذه المتغيرات في إطار واحد — وخاصة في سياق المشاريع الحكومية السعودية — ما تزال محدودة. وبذلك تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج تحليلي يربط بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية عبر الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية.

2. توسيع الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية: تساهم الدراسة في إثراء المعرفة الإدارية من خلال تحليل

الدور الاستراتيجي للقيادة التحويلية، ليس فقط كأداة لتحسين الأداء، بل كآلية لتحقيق الاستدامة المؤسسية

وغرس قيم المسؤولية المجتمعية ضمن ثقافة المشاريع الحكومية.

3. إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع: تقدم الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال

القيادة وإدارة المشاريع، من خلال صياغة نموذج متكامل يجمع بين مفاهيم القيادة الحديثة، والاستدامة،

والمسؤولية المجتمعية، بما يتلاءم مع الخصوصية التنظيمية والثقافية للمؤسسات الحكومية في المملكة

العربية السعودية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية (العملية)

1. دعم صنّاع القرار في القطاع الحكومي: توفر نتائج الدراسة مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في

تصميم سياسات قيادية وتنظيمية تعزز من استدامة المشاريع الحكومية، وتدعم ممارسات المسؤولية

المجتمعية كأداة استراتيجية لزيادة فاعلية المؤسسات الحكومية.

2. تطوير الكفاءات القيادية: تُمكن نتائج البحث الجهات الحكومية من تطوير برامج تدريبية تستهدف القادة

والمديرين بالمشاريع، بما يرفع من قدرتهم على ممارسة القيادة التحويلية وتوجيه فرق العمل نحو أهداف

تنموية مستدامة.

3. تعزيز توافق المشاريع مع رؤية 2030: تتماشى هذه الدراسة مع التوجه الوطني نحو تبني ممارسات

قيادية مبتكرة تحقق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشاريع الحكومية، مما يدعم

تحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية لرؤية المملكة.

4. بناء نموذج تطبيقي يمكن تعميمه: يمكن أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في بناء إطار مرجعي تطبيقي

يمكن استخدامه في تقييم الممارسات القيادية داخل المشاريع الحكومية أو حتى في مؤسسات القطاع

الخاص ذات العلاقة بالخدمات العامة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في مشاريع

القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في هذه العلاقة.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

✓ قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة

الفكرية، والاعتبارات الفردية) لدى القيادات العاملة في مشاريع القطاع الحكومي السعودي.

✓ تحليل أثر القيادة التحويلية على الاستدامة المؤسسية في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

✓ استكشاف الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية

في بيئة المشاريع الحكومية.

✓ تحديد الفروق في إدراك ممارسات القيادة التحويلية والاستدامة والمسؤولية المجتمعية باختلاف

الخصائص الديموغرافية للعاملين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المشروع).

✓ اقتراح نموذج تطبيقي عملي لتفعيل القيادة التحويلية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستدامة والمسؤولية

المجتمعية في مشاريع القطاع الحكومي السعودي.

تساؤلات الدراسة (Research Questions)

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية في مشاريع القطاع الحكومي

بالمملكة العربية السعودية، وما الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في هذه العلاقة؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي:

أولاً: تساؤلات تتعلق بالقيادة التحويلية

✓ ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات العاملة في مشاريع القطاع الحكومي؟

✓ ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية واستدامتها؟

ثانيًا: تساؤلات تتعلق بالاستدامة المؤسسية

✓ ما مدى تبني مشاريع القطاع الحكومي لممارسات الاستدامة المؤسسية في أبعادها الاقتصادية

والاجتماعية والبيئية؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وتطبيق ممارسات الاستدامة المؤسسية؟

ثالثًا: تساؤلات تتعلق بالمسؤولية المجتمعية

✓ ما مستوى تطبيق المسؤولية المجتمعية في مشاريع القطاع الحكومي السعودي؟

✓ إلى أي مدى تؤثر المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة

المؤسسية؟

رابعًا: تساؤلات تحليلية مقارنة

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك ممارسات القيادة التحويلية أو تبني الاستدامة والمسؤولية

المجتمعية تُعزى إلى متغيرات ديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المشروع)؟

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيس للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية.

الفروض الفرعية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية.

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية.

H3: تؤثر المسؤولية المجتمعية تأثيرًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية.

الدراسات السابقة

تُعَدُّ الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة وتساعد في تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. وفي هذا السياق، استعرض الباحث عددًا من الدراسات التي تنوّعت في معالجتها لموضوعات القيادة التحويلية،

والاستدامة المؤسسية، والمسؤولية المجتمعية، سواء تناولت كل متغير على حدة أو درست العلاقة التكاملية

بينها. وقد تم تصنيف هذه الدراسات ضمن أربعة محاور رئيسية على النحو الآتي:

دراسات تناولت القيادة التحويلية

Bass & Avolio (1994): Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership

تُعَدُّ هذه الدراسة من أهم المراجع التأسيسية في حقل القيادة التحويلية. طَوَّرَ الباحثان نموذجًا متكاملًا لأبعاد

القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، وأثبتا من

خلال أبحاث ميدانية أن هذا النمط القيادي يُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي ورفع مستويات الولاء والرضا

الوظيفي. وقد شكَّلَ هذا النموذج الأساس النظري لكثير من الدراسات اللاحقة التي تناولت التحول الثقافي

والاستراتيجي داخل المؤسسات

◆ عبد الكريم، ياسر (2023): القيادة التحويلية والحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية داخل الجامعات

السعودية. توصل الباحث إلى أن القادة التحويليين يسهمون في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة

التنظيمية، من خلال ممارسات قائمة على النزاهة والتمكين، مما يُعَدُّ من مقومات الاستدامة الإدارية الحديثة.

◆ **Judge & Piccolo (2004): Transformational and Transactional Leadership:**

A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity

اختبرت هذه الدراسة، المنشورة في Journal of Applied Psychology ، العلاقة بين القيادة التحويلية

والأداء المؤسسي عبر تحليل تلوي لـ 87 دراسة سابقة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية من

القيادة التبادلية في تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي، مؤكدة أن القائد التحويلي يُعدّ محركاً رئيساً

للتميز المؤسسي المستدام.

دراسات تناولت الاستدامة المؤسسية

◆ **Fullan, M. (2017): Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action**

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتفكير المنظومي، موضحة كيف تُسهم القيادة المستتيرة

في بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تمكين العاملين

وتحفيز الابتكار التنظيمي.

◆ **Dyllick & Hockerts (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability**

استهدفت هذه الدراسة تطوير إطار متكامل لفهم الاستدامة المؤسسية بعيداً عن المنظور الربحي البحت، حيث أكدت على أهمية الموازنة بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، معتبرة أن القيادة الواعية تمثل عاملاً حاسماً لتحويل الاستدامة إلى ممارسة مؤسسية فعالة.

◆ Elkington, J. (1997): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business

قدم Elkington في هذا العمل مفهوم الخط الثلاثي للاستدامة (Triple Bottom Line) ، الذي أصبح إطاراً أساسياً لتقييم نجاح المؤسسات من خلال تحقيق التكامل بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وقد أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم في تحقيق هذا التوازن عبر سياسات مستدامة وشاملة.

دراسات تناولت المسؤولية المجتمعية

◆ Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility

تعدّ هذه الدراسة من أوائل الأعمال التي وضعت نموذجاً متكاملًا لمستويات المسؤولية المجتمعية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الإنسانية). وأظهرت أن المؤسسات التي تتبنى هذه المستويات بشكل متوازن تحقق أداءً أكثر استدامة ومصادقية مجتمعية أكبر.

◆ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2000): Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense

قدّم المجلس العالمي للأعمال مفهوم المسؤولية المجتمعية كقيمة استراتيجية تدعم الأداء المؤسسي، مؤكداً أن السلوك الأخلاقي واحترام حقوق أصحاب المصلحة يُسهمان في بناء الثقة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأمد.

◆ ISO (2010): ISO 26000: Guidance on Social Responsibility

وضعت هذه المواصفة الدولية معايير دقيقة لتطبيق المسؤولية المجتمعية داخل المؤسسات، مبيّنةً أن تبني السلوك المسؤول أخلاقياً وبيئياً يُعزز استدامة الأداء المؤسسي وسمعة المؤسسة في آن واحد.

دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية، الاستدامة، والمسؤولية المجتمعية

◆ Khan et al. (2018): Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility, Organizational Innovation, and Organizational Performance

بيّنت هذه الدراسة، المنشورة في Corporate Social Responsibility and Environmental Management، أن القيادة التحويلية تُسهم في دمج المسؤولية المجتمعية ضمن الاستراتيجية المؤسسية، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار والأداء التنظيمي المستدام.

◆ Shahzad et al. (2022): The Role of Transformational Leadership on Firm Performance: Corporate Sustainability as Mediator

أوضحت هذه الدراسة، المنشورة في *Frontiers in Psychology* ، أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي من خلال ممارسات الاستدامة، وأن الاستدامة المؤسسية تمثل وسيطاً حيوياً يعزز العلاقة بين القيادة والأداء طويل الأمد.

◆ Ren et al. (2024): Transformational Leadership and Sustainable Practices: How Leadership Style Shapes Employee Pro-Environmental Behavior

أثبتت الدراسة، المنشورة في *Sustainability* ، أن القادة التحويليين الذين يتبنون قيماً بيئية ينجحون في بناء ثقافة تنظيمية واعية بيئياً، مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات العاملين واستدامة المؤسسة.

تتميز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة ب:

من خلال استعراض وتحليل هذه الدراسات، يمكن استخلاص أن الدراسة الحالية تتميز عن غيرها من حيث:

1. التكامل المفاهيمي: فهي تربط بين القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية ضمن

نموذج تحليلي واحد يختبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بينها.

2. البيئة التطبيقية: تُطبّق على القطاع الحكومي السعودي الذي يشهد تحولات جوهرية في إطار رؤية

المملكة 2030 نحو الإدارة المستدامة والحوكمة الرشيدة.

3. المنهج التحليلي: تعتمد الدراسة على التحليل الإحصائي السببي لاختبار الدور الوسيط للمسؤولية

المجتمعية، مما يمنح النتائج قوة تفسيرية أعلى.

4. الإطار النظري: تمزج بين نظرية القيادة التحويلية ونظرية أصحاب المصلحة لفهم كيفية تأثير القيادة في

الاستدامة والمسؤولية المجتمعية ضمن المؤسسات العامة.

5. الإضافة العلمية والتطبيقية: تقدم الدراسة إطارًا عمليًا لتطوير القيادات الحكومية عبر تبني أسلوب القيادة

التحويلية بوصفه أداة استراتيجية لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

المنطلقات النظرية للدراسة

يُعد الإطار النظري أحد المكونات الأساسية لأي بحث علمي، إذ يوفر الخلفية الفكرية التي تستند إليها

الدراسة في تفسير العلاقات بين المتغيرات الرئيسية. ويهدف هذا الإطار إلى ربط مفاهيم القيادة التحويلية

والاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية في نموذج تفسيري متكامل يوضح الدور الذي يمكن أن تؤديه

القيادة التحويلية في تعزيز ممارسات الاستدامة من خلال تفعيل المسؤولية المجتمعية في مشاريع القطاع

الحكومي السعودي.

أولاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات الحديثة في مجال القيادة التنظيمية، وقد تم تطويرها بشكل منهجي على يد James MacGregor Burns (1978)، ثم طوّرها لاحقاً Bass & Avolio (1994).

تركّز هذه النظرية على إحداث تغيير جوهري في سلوكيات الأفراد والمؤسسات عبر القيادة القائمة على الرؤية والإلهام والتمكين بدلاً من الاعتماد على الأوامر أو الحوافز المادية فقط.

يقوم نموذج القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية تشكل جوهر العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وهي:

التأثير المثالي (Idealized Influence): يعكس قدرة القائد على أن يكون قدوة ونموذجاً يُحتذى به في

السلوك والأداء، بما يحقق الاحترام والثقة المتبادلة بينه وبين العاملين.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة تُلهم

الأفراد وتشجعهم على العمل الجماعي والالتزام بالأهداف المشتركة.

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وتبني حلول

جديدة للمشكلات التنظيمية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر.

الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration): مراعاة الفروق الفردية بين العاملين من خلال

تقديم الدعم والإرشاد والتحفيز الشخصي لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

ترتبط هذه الأبعاد ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين،

الابتكار، والمشاركة الفاعلة، وهي القيم التي تشكل أساس نجاح المشاريع الحكومية الحديثة في المملكة

العربية السعودية.

ثانياً: المنظور النظمي للاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability Perspective)

يُشير مفهوم الاستدامة المؤسسية إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو والتكيف في بيئة متغيرة، مع

الحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وقد تطوّر المفهوم بعد تقرير Brundtland (1987) الذي عرّف التنمية المستدامة بأنها:

"تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها."

تتكوّن الاستدامة المؤسسية من ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل ما يُعرف بمبدأ الأبعاد الثلاثة للاستدامة (Triple

:Bottom Line)

1. البُعد الاقتصادي: يشمل كفاءة استخدام الموارد وتحقيق القيمة المضافة وتعزيز الإنتاجية والربحية على

المدى الطويل.

2. البُعد الاجتماعي: يتضمن تحسين بيئة العمل، وتطوير مهارات العاملين، وتعزيز العدالة والمساواة داخل

المؤسسة.

3. البُعد البيئي: يتمثل في تقليل الأثر البيئي لأنشطة المؤسسة، وتبني ممارسات مسؤولة في استهلاك

الموارد والطاقة.

يرتبط هذا المفهوم بالقيادة التحويلية من خلال قدرة القائد على توجيه المؤسسة نحو تبني رؤية استراتيجية

طويلة الأمد تتكامل فيها الكفاءة الاقتصادية مع القيم الأخلاقية والمجتمعية.

وفي سياق المشاريع الحكومية، تمثل الاستدامة المؤسسية مؤشراً رئيسياً لنجاح المشروعات في تحقيق الفاعلية

والاستمرارية وتحقيق القيمة العامة بما يتوافق مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

ثالثاً: النظرية المؤسسية للمسؤولية المجتمعية (Corporate Social Responsibility Theory)

(– CSR

تُعد المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (CSR) من المفاهيم الإدارية التي تطورت في العقود الأخيرة نتيجة

التحولات الاقتصادية والاجتماعية، وأصبحت جزءاً أساسياً من تقييم أداء المؤسسات.

وترتكز هذه النظرية على فكرة أن المؤسسة ليست مجرد كيان اقتصادي يسعى للربح، بل هي عنصر فاعل

في المجتمع يتحمل التزامات أخلاقية وتنموية تجاه البيئة والإنسان.

تشمل المسؤولية المجتمعية عدة مجالات رئيسية أبرزها:

- الالتزام بالشفافية والنزاهة في التعاملات المؤسسية.
- الاهتمام بحقوق الإنسان وظروف العمل العادلة.
- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي من خلال مبادرات تطوعية وتنموية.
- الحفاظ على البيئة عبر تقليل الانبعاثات وترشيد استهلاك الموارد.
- تعزيز التعليم والابتكار ضمن مجالات خدمة المجتمع.

وقد حددت المواصفة العالمية ISO 26000 (2010) الأبعاد الرئيسة للمسؤولية المجتمعية وأكدت على

ضرورة دمجها في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات.

ترتبط القيادة التحويلية بهذه النظرية من خلال دور القائد في غرس القيم الأخلاقية والمجتمعية وتحفيز

العاملين على تبني ممارسات مسؤولة تسهم في تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي، مما يجعل المسؤولية

المجتمعية حلقة وصل بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية.

رابعاً: التكامل بين النظريات الثلاث في ضوء نموذج الدراسة

يستند النموذج النظري للدراسة الحالية إلى التكامل بين نظرية القيادة التحويلية ومنظور الاستدامة المؤسسية

ونظرية المسؤولية المجتمعية، بحيث تعمل القيادة التحويلية كعامل مؤثر رئيس في تعزيز الاستدامة

المؤسسية من خلال الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية.

فالقائد التحويلي في المشاريع الحكومية لا يكتفي بإدارة المهام فحسب، بل يُلهم مرؤوسيه ويُوجههم لتبني

ممارسات مستدامة ومسؤولة تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة. ومن ثمّ، فإن المسؤولية

المجتمعية تمثل جسراً فكرياً وسلوكياً يربط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والاستدامة المؤسسية كمتغير

تابع في إطار المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

تُعد منهجية الدراسة من الركائز الأساسية التي تُمكن الباحث من تحقيق أهدافه العلمية، وتوضّح الخطوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية دقيقة. وقد تم تصميم هذه المنهجية بما يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية في ضوء الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في مشاريع القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

منهج الدراسة (Research Design)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والسلوكية في بيئات العمل، وفهم طبيعة العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الواقع كما هو، وتحليل تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية، مع اختبار الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي.

مجتمع الدراسة (Population of the Study)

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المشاريع الحكومية الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وبخاصة أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية في مجالات تتعلق بإدارة المشاريع، الجودة، التخطيط، الاستدامة، أو المسؤولية المجتمعية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، ولأن المشاريع الحكومية تمثل محورًا رئيسيًا في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجالات التحول المؤسسي والتنمية المستدامة.

عينة الدراسة (Sample of the Study)

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل مختلف الفئات داخل مجتمع الدراسة (الإدارة العليا، الوسطى، التنفيذية).

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة Morgan & Krejcie (1970) لتحديد حجم العينات في

الدراسات الاجتماعية، ليكون في حدود (250-300) مشارك، وهو عدد كافٍ لتحقيق الدقة الإحصائية وضمان تمثيل المجتمع المستهدف.

أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

اعتمدت الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من المشاركين.

وقد تم تصميمه استنادًا إلى الأدبيات العلمية والنماذج القياسية التالية:

محور القيادة التحويلية: تم بناؤه استنادًا إلى مقياس Bass & Avolio (1994) الذي يقيس الأبعاد

الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

صُممت العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

محور الاستدامة المؤسسية: استند تصميمه إلى معايير ISO 14001 وأدبيات التنمية المستدامة، بحيث

يغطي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

محور المسؤولية المجتمعية: بُني وفق أبعاد المواصفة القياسية ISO 26000 (2010) التي تشمل

الجوانب الأخلاقية والبيئية والتنمية والتطوعية والعلاقات المجتمعية.

كما استعانت الدراسة بالمراجع الثانوية من كتب، ودوريات علمية، وتقارير مؤسسية لتدعيم التحليل النظري

وصياغة الإطار المفاهيمي للدراسة.

صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

لضمان جودة الأداة البحثية، تم اتباع الخطوات الآتية:

- تحكيم الاستبيان من قبل مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة والقيادة والسلوك التنظيمي.
- إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة محدودة (30 مشاركًا) لتقييم وضوح البنود وسهولة الإجابة عليها.
- قياس الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وقد اعتُبر المقياس صالحًا إذا تجاوزت القيمة (0.70)، مما يدل على الاتساق الداخلي للعناصر.

طرق وأساليب التحليل الإحصائي (Data Analysis Methods)

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار الحديث) لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من

الاستبيان، وفق الخطوات التالية:

✓ التحليل الوصفي: يشمل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لوصف

خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.

✓ تحليل الارتباط (Correlation Analysis): باستخدام معامل بيرسون (Pearson) لقياس درجة

العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية) والتابعة (الاستدامة المؤسسية).

✓ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على الاستدامة

المؤسسية ودور المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط في العلاقة.

✓ اختبارات الفروق الإحصائية: مثل اختبار T-Test وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق

بين إجابات المشاركين وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة).

✓ تحليل المسار أو النمذجة الهيكلية (إذا لزم الأمر): باستخدام برنامج Smart PLS لتأكيد النموذج

النظري واختبار العلاقات السببية المعقدة بين المتغيرات.

حدود الدراسة (Study Limitations)

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها البيئة التي

تشهد تطبيقات متنامية لمفاهيم القيادة والاستدامة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2026/2025م.

الحدود البشرية: اقتصرَت العينة على العاملين في المناصب الإدارية والقيادية والإشرافية ذات الصلة

المباشرة بموضوع البحث.

الحدود المنهجية: اقتصرَت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي دون التطرق للأساليب

النوعية أو المقابلات المتعمقة.

النموذج المفاهيمي المقترح (Proposed Conceptual Model)

يرتكز النموذج المفاهيمي للدراسة على التكامل بين المتغيرات الثلاثة كما يلي:

✓ المتغير المستقل: القيادة التحويلية

✓ المتغير الوسيط: المسؤولية المجتمعية

✓ المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية

ويفترض النموذج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر في الاستدامة المؤسسية، كما تؤثر بشكل غير

مباشر من خلال المسؤولية المجتمعية التي تعمل كوسيط يربط بينهما.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

تُعد الدراسات السابقة والإطار النظري الركيزة الأساسية التي يبنى عليها أي بحث علمي رصين، إذ توفر الخلفية الفكرية والمعرفية التي تُفسّر الظاهرة محل الدراسة وتوضح العلاقات بين متغيراتها. ومن خلال مراجعة الأدبيات العلمية المتصلة بموضوع القيادة التحويلية، والاستدامة المؤسسية، والمسؤولية المجتمعية، يمكن بناء فهم متكامل للإطار الذي تعمل ضمنه هذه المتغيرات في مشاريع القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، مع تصاعد الاهتمام بتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز الاستدامة في المشاريع الحكومية وتبني أنماط قيادية فاعلة تدعم المسؤولية المجتمعية، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمؤسسية.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الثلاثة:

- القيادة التحويلية (Transformational Leadership) كمتغير مستقل،
- الاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability) كمتغير تابع،
- المسؤولية المجتمعية (Corporate Social Responsibility) كمتغير وسيط.

كما يقدم الفصل تحليلاً نقدياً لأبرز الدراسات ذات العلاقة، متبوعاً بعرض للإطار النظري الذي تستند إليه

الدراسة، مما يسهم في بناء نموذج علمي يربط بين مفاهيم القيادة، والمسؤولية المجتمعية، والاستدامة

المؤسسية في بيئة المشاريع الحكومية السعودية.

الاطار المفاهيمي

Dependent Variable: Organizational Sustainability (الاستدامة المؤسسية)

تُعد الاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability) من المفاهيم الإدارية المحورية التي ظهرت

نتيجة للتغيرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتسارعة في القرن الحادي والعشرين، إذ أصبح نجاح

المؤسسات لا يُقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح أو تنفيذ المشاريع قصيرة الأجل، وإنما بقدرتها على

الاستمرار، والتكيف، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.

وقد برز هذا المفهوم في ظل التحولات الإدارية العالمية نحو "الإدارة المستدامة" التي تُعنى بتوظيف الموارد

بكفاءة، وتحقيق القيمة المضافة دون المساس بحقوق الأجيال القادمة. وبذلك أصبحت الاستدامة المؤسسية

تمثل الإطار الأوسع لتقييم كفاءة المؤسسات الحكومية والخاصة، لا سيما في الدول التي تتبنى خطاً وطنياً

للتحول نحو التنمية المستدامة مثل المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030.

مفهوم الاستدامة المؤسسية

يُعدّ مفهوم الاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability) من المفاهيم الحديثة التي برزت مع

تصاعد الاهتمام العالمي بتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة. وقد

تطوّر هذا المفهوم تدريجيًا من فكرة "التنمية المستدامة" التي قدّمتها اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (World

Commission on Environment and Development) في تقريرها الشهير "مستقبلنا المشترك -

"Our Common Future" الذي أعدّه غرو هارلم برونتلاند (Brundtland, 1987)، حيث عرّفت التنمية

المستدامة بأنها:

"تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها".

وانطلاقًا من هذا المفهوم الواسع، تطورت الاستدامة لتُصبح محورًا أساسيًا في الإدارة المعاصرة، حيث تم

توظيفها داخل المؤسسات تحت مصطلح الاستدامة المؤسسية، التي تُشير إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار

في النمو وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل، مع مراعاة مسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية

والبيئية تجاه جميع أصحاب المصلحة (Fullan, 2017).

ويرى (Dyllick & Hockerts 2002) أن الاستدامة المؤسسية هي "تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي قصير الأمد والأهداف الاجتماعية والبيئية طويلة الأمد"، مؤكداً أن المؤسسة المستدامة هي التي لا تكتفي بتحقيق الربحية، بل تسعى أيضاً إلى الإسهام في رفاه المجتمع وحماية البيئة.

أما (Elkington 1997) فقد قدّم مفهوم الخط الثلاثي للاستدامة (Triple Bottom Line) ، الذي يمثل الإطار الأشمل لفهم الاستدامة المؤسسية من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة هي: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، مبيناً أن أي مؤسسة لا يمكن اعتبارها مستدامة إلا إذا حققت التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة. من هذا المنطلق، يمكن تعريف الاستدامة المؤسسية بأنها:

“قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة متكاملة تضمن استمرارية الموارد وتحافظ على التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة في الحاضر والمستقبل”.

وينظر إلى الاستدامة المؤسسية في السياق الحكومي على أنها نهج إداري طويل المدى يهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة وتحقيق التنمية المستدامة، بما يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي جعلت من الاستدامة مبدأً أساسياً في جميع برامجها ومشاريعها الوطنية.

أبعاد الاستدامة المؤسسية

تتركز الاستدامة المؤسسية على مفهوم التكامل بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهو ما يُعرف في

الأدبيات الإدارية الحديثة بمبدأ الخط الثلاثي للاستدامة (Triple Bottom Line) الذي وضعه John

.Elkington (1997).

يُشير هذا المبدأ إلى أن نجاح المؤسسة لا يُقاس فقط بمؤشراتها المالية، بل أيضًا بمقدار إسهامها في تنمية

المجتمع والمحافظة على البيئة، مما يجعلها قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية

الاجتماعية والالتزام البيئي.

وتُقسم أبعاد الاستدامة المؤسسية عادة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، تتفاعل فيما بينها لتحقيق استدامة شاملة

ومتكاملة، وهي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي.

البعد الاقتصادي (Economic Dimension)

يُعدّ البعد الاقتصادي الركيزة الأولى لتحقيق الاستدامة المؤسسية، إذ يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق

الكفاءة الإنتاجية والمالية وضمان استمرارية الأداء الاقتصادي على المدى الطويل.

ويتمثل جوهر هذا البعد في تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، واستثمار الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق قيمة مضافة للمؤسسة والمجتمع.

يشمل البعد الاقتصادي مجموعة من العناصر الجوهرية مثل:

- الإدارة الفعالة للموارد المالية لتقليل الهدر وتحسين كفاءة الإنفاق؛
- تحسين الإنتاجية عبر الابتكار في العمليات التشغيلية والتقنية؛
- التخطيط المالي طويل الأمد الذي يضمن الاستقرار المؤسسي والاستمرارية؛
- تعظيم القيمة الاقتصادية للمشروعات الحكومية من خلال تبني سياسات تمويل مستدامة.

وفي السياق الحكومي السعودي، يُترجم هذا البعد إلى الالتزام بمبادئ كفاءة الإنفاق، وتعظيم العائد من المشاريع العامة، وتحقيق التوازن المالي، وهي أهداف جوهرية لرؤية المملكة 2030 وبرامجها التحولية مثل برنامج التخصيص وبرنامج تطوير القطاع المالي.

البعد الاجتماعي (Social Dimension)

يُعبّر البعد الاجتماعي عن الدور الإنساني والأخلاقي للمؤسسة في علاقتها مع العاملين والمجتمع، إذ تُمثل المسؤولية الاجتماعية أحد أهم مظاهره.

يُركّز هذا البعد على بناء بيئة عمل عادلة وآمنة ومحفزة للعاملين، وتوفير فرص متكافئة للنمو المهني،

وتحقيق العدالة التنظيمية والمساواة. كما يشمل انخراط المؤسسة في مبادرات تنموية وخدمية تُسهم في تحسين

جودة الحياة للمجتمع الذي تعمل فيه.

ومن أبرز مكونات هذا البعد:

- تطوير رأس المال البشري عبر التدريب، والتمكين، والتحفيز المستمر؛
- العدالة الوظيفية وتكافؤ الفرص بين الجنسين والفئات المختلفة؛
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والانتماء المؤسسي؛
- المشاركة المجتمعية من خلال مبادرات تطوعية وتنموية؛
- تحقيق التوازن بين الحياة والعمل بما يضمن رفاه العاملين واستقرارهم النفسي.

وفي المؤسسات الحكومية، يتجلى هذا البعد من خلال تطبيق مبادئ المواطنة المؤسسية والمسؤولية

المجتمعية، التي تُعد من متطلبات التميز المؤسسي في القطاع العام. كما أن مؤشرات الالتزام الاجتماعي

أصبحت جزءاً من تقييم الأداء في العديد من الجهات الحكومية في السعودية مثل وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية ووزارة الاقتصاد والتخطيط.

البعد البيئي (Environmental Dimension)

يُعنى البعد البيئي بإدارة الموارد الطبيعية بشكل رشيد، وتقليل الأثر البيئي لأنشطة المؤسسة. فالمؤسسة

المستدامة هي تلك التي تُوازن بين متطلبات الإنتاج وحماية البيئة، وتتبنّى سياسات تقلّل من الانبعاثات

الملوثة، والهدر في الطاقة والمياه، والنفايات الصناعية.

يتضمن هذا البعد عدة عناصر أساسية، منها:

- تطبيق نظم الإدارة البيئية (مثل ISO 14001) لضمان الالتزام بالمعايير البيئية؛

- تبني الطاقة المتجددة والتقنيات النظيفة في تشغيل المشاريع والمنشآت؛

- إدارة النفايات وإعادة التدوير ضمن سياسات التشغيل؛

- حماية التنوع البيئي والحفاظ على الموارد الطبيعية في محيط المؤسسة.

وفي المملكة العربية السعودية، أضحت الاستدامة البيئية محورًا أساسيًا في برامج الدولة، لا سيما من خلال

المبادرة السعودية الخضراء ومبادرة الشرق الأوسط الأخضر، اللتين تسعيان إلى تحقيق التوازن البيئي وتقليل

الانبعاثات الكربونية، بما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة.

تتفاعل هذه الأبعاد الثلاثة في ما بينها بشكلٍ تكاملي لتحقيق ما يُعرف بـ الاستدامة المؤسسية المتوازنة، إذ لا يمكن لمؤسسة أن تكون مستدامة اقتصاديًا ما لم تُراعَ مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية.

فالنجاح الاقتصادي من دون التزام اجتماعي أو بيئي يُعدّ قصير الأمد، بينما تحقيق العدالة الاجتماعية والبيئية من دون كفاءة مالية يُفقد المؤسسة قدرتها على الاستمرار.

ولذلك تؤكد الأدبيات الإدارية (Elkington, 1997; Dyllick & Hockerts, 2002; Fullan, 2017)

أن تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة يُمثل جوهر الاستدامة المؤسسية الحقيقية، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تتحمّل مسؤولية مضاعفة تجاه المجتمع والبيئة.

وفي ضوء ذلك، يُعدّ التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية شرطًا أساسيًا لبناء نموذج مؤسسي

مستدام يُحقق الأهداف التنموية لرؤية المملكة 2030، ويُعزز من فعالية المشاريع الحكومية وجودتها واستمراريتها.

أهمية الاستدامة المؤسسية

تكتسب الاستدامة المؤسسية أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر، بوصفها ركيزةً رئيسية لتحقيق التميز

المؤسسي وضمان استمرارية المنظمات في بيئة تتسم بالتغير السريع والتحديات المتلاحقة.

ففي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، لم يعد نجاح المؤسسات يُقاس فقط بقدرتها على

تحقيق الأهداف قصيرة الأمد، بل بمدى قدرتها على تحقيق استمرارية الأداء الفعّال، وتعزيز مرونتها

المؤسسية، وضمان مساهمتها الإيجابية في المجتمع والبيئة (Fullan, 2017).

1. تعزيز استمرارية الأداء المؤسسي

تُعد الاستدامة المؤسسية آلية استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق رسالتها على المدى الطويل.

فهي تُسهم في بناء مؤسسات قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتجاوز الأزمات، وتحقيق استقرار إداري وتشغيلي.

ووفقاً لـ Dyllick & Hockerts (2002)، فإن المؤسسة المستدامة هي التي تُطوّر آليات فعّالة لإدارة المخاطر والتخطيط المستقبلي والتعلّم التنظيمي، مما يجعلها أكثر قدرة على البقاء في بيئة تنافسية أو متقلبة. في السياق الحكومي السعودي، تُعد هذه السمة محورية في ضمان استمرار جودة الخدمات العامة والمشاريع الوطنية بما يتماشى مع متطلبات رؤية المملكة 2030 التي تُشدّد على استدامة الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة في الإنفاق والموارد.

2. تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

تُشهم الاستدامة المؤسسية في تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، وهو

ما يُعد من أبرز سمات المؤسسات الناجحة في القرن الحادي والعشرين (Elkington, 1997).

فمن خلال تطبيق مبدأ Triple Bottom Line، تسعى المؤسسات إلى إدارة مواردها بكفاءة مالية

(اقتصادية)، والالتزام بمسؤولياتها تجاه موظفيها والمجتمع (اجتماعية)، وتقليل تأثيرها السلبي على البيئة

(بيئية).

وفي هذا الإطار، تمثل المؤسسات الحكومية نموذجًا متقدمًا لتطبيق هذا المفهوم من خلال تبنيها سياسات

الاقتصاد الأخضر، والمسؤولية المجتمعية، وترشيد الموارد، مما يعزز استدامة المشاريع الحكومية ويزيد من

موثوقيتها أمام المجتمع.

3. تعزيز الكفاءة والحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة الجيدة (Good Governance) أحد أهم المرتكزات التي تدعم الاستدامة المؤسسية، إذ تُشهم

في تحقيق الشفافية والمساءلة والإفصاح، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتجنب الفساد الإداري

والمالي (OECD, 2015).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة المستدامة يخلق بيئة تنظيمية قائمة على العدالة

والمساءلة، وهي عناصر جوهرية لدوام المؤسسة واستقرارها.

وفي المؤسسات الحكومية السعودية، تُسهم الحوكمة والاستدامة في تحقيق الأهداف الوطنية من خلال رفع

مستوى كفاءة الإنفاق العام، وتعزيز الثقة بين الدولة والمجتمع، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

كما أن الربط بين الاستدامة والحوكمة أصبح من المتطلبات الأساسية في تقييم الأداء المؤسسي في القطاع

الحكومي وفق دليل التميز المؤسسي الوطني الصادر عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

4. تعزيز الثقة والمصداقية المؤسسية

من النتائج المباشرة لتبني الاستدامة المؤسسية تحسين صورة المؤسسة وسمعتها العامة، إذ يرى أصحاب

المصلحة — من موظفين، ومواطنين، ومستفيدين، وشركاء — أن المؤسسة التي تتبنى مبادئ الاستدامة

والشفافية هي مؤسسة مسؤولة وجديرة بالثقة (Carroll, 2016).

وفي المشاريع الحكومية، يؤدي الالتزام بالاستدامة إلى بناء ثقة المجتمع بالدولة ومؤسساتها التنفيذية، ما

يُسهم في زيادة المشاركة المجتمعية ودعم البرامج التنموية.

وتشير دراسة الباز (2021) إلى أن المؤسسات التي تطبق برامج استدامة ومسؤولية مجتمعية تُحقق

مستويات أعلى من الولاء المؤسسي والرضا المجتمعي، وهو ما ينعكس إيجابًا على أدائها العام وقدرتها على

تنفيذ استراتيجياتها بفعالية.

5. دعم الابتكار والتطوير التنظيمي

تُعد الاستدامة المؤسسية بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، إذ تُشجع المؤسسات على تبني تقنيات حديثة

وممارسات عمل مبتكرة تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأثر البيئي.

ويرى Fullan (2017) أن المؤسسات المستدامة هي تلك التي "تتعلم باستمرار وتستثمر في التطوير

الذاتي"، لأنها تعتبر الابتكار وسيلة لضمان بقائها في المستقبل.

وفي السياق السعودي، يتضح هذا الدور في المشاريع الحكومية التي تعتمد التحول الرقمي والتقنيات الذكية

في إدارة الموارد، مثل منصة اعتماد ومنظومة إدارة المشاريع الحكومية (PMO)، التي تسعى إلى ترسيخ

مفاهيم الإدارة المستدامة من خلال الحلول الرقمية والشفافية التشغيلية.

6. تحقيق التكامل مع رؤية المملكة 2030

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الإطار الوطني الأشمل الذي يُجسد مبادئ الاستدامة المؤسسية

في السياسات العامة، حيث تؤكد على رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز

المسؤولية الاجتماعية، وحماية البيئة.

ومن ثم، فإن تطبيق مبادئ الاستدامة في المشاريع الحكومية يُعدّ ترجمة عملية لمستهدفات الرؤية، لا سيما

في برامجها الرئيسية مثل:

- برنامج التحول الوطني،

- برنامج تطوير القطاع المالي،

- الاستراتيجية الوطنية للاستدامة البيئية.

وتُشير وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) إلى أن دمج الاستدامة في إدارة المشاريع الحكومية يساهم في

تحقيق وفورات مالية كبيرة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مؤشرات الكفاءة المؤسسية.

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أبرز الاتجاهات المعاصرة في الفكر

الإداري، إذ تمثل نموذجًا قياديًا يسعى إلى إحداث تغيير جذري في سلوكيات الأفراد وثقافة المنظمة، من

خلال التحفيز، والإلهام، والتمكين، وتحويل القيم الفردية إلى التزام جماعي تجاه الأهداف التنظيمية.

وقد اكتسب هذا النمط القيادي أهمية كبيرة في العقود الأخيرة نظرًا لقدرته على التعامل مع بيئات العمل

المعقدة والمتغيرة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والولاء التنظيمي.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد العالم (1978) James MacGregor Burns الذي ميّز

بين القيادة "التبادلية" (Transactional Leadership) القائمة على تبادل المنافع، والقيادة "التحويلية "

(Transformational Leadership) القائمة على التحفيز والتأثير العاطفي والفكري.

ثم قام Bass (1985) بتطوير النظرية وصياغة نموذجها الشهير الذي أصبح من أكثر نماذج القيادة

استخدامًا في الدراسات الأكاديمية والتطبيقات المؤسسية. (Bass & Avolio, 1994)

مفهوم القيادة التحويلية

تُعرف القيادة التحويلية بأنها: "قدرة القائد على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التأثير القيمي والإلهام الفكري والتطوير الذاتي المستمر (Bass & Riggio, 2006)".

Riggio, 2006)

كما يعرفها (Avolio & Yammarino 2013) بأنها عملية يسعى القائد من خلالها إلى "تغيير المعتقدات والتوجهات التنظيمية للأفراد، وبناء التزام نفسي وسلوكي يعزز الولاء والانتماء المؤسسي".

وبناءً على ذلك، فالقيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي مدخل متكامل لإدارة التغيير التنظيمي يهدف إلى بناء ثقافة قائمة على الثقة، والإبداع، والمساءلة، والمشاركة.

نشأة وتطور مفهوم القيادة التحويلية

بدأت جذور النظرية مع أعمال Burns (1978) الذي رأى أن القيادة التحويلية تقوم على علاقة تبادلية

أخلاقية وإنسانية بين القائد والتابعين، حيث يسعى كل طرف لرفع مستوى الآخر أخلاقياً وتحفيزاً.

ثم قام Bass (1985) بتوسيع النظرية لتصبح أكثر قابلية للقياس، حيث أضاف البعد الإداري والعملية

للمنموذج.

وفي عام 1990، طوّر كل من Bass & Avolio أداة القيادة متعددة العوامل (Multifactor

Leadership Questionnaire – MLQ) التي تقيس الأبعاد الأربعة للنموذج التحويلي، وأثبتت

صلاحيتها في بيانات متعددة كالمؤسسات التعليمية، الصحية، والحكومية.

وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الأداء

المؤسسي، وتعزيز الالتزام التنظيمي (Judge & Piccolo, 2004؛ Northouse, 2019).

أبعاد القيادة التحويلية (The Four Dimensions of Transformational Leadership)

وفقًا لنموذج Bass & Avolio (1994)، تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية تمثل المكونات

الجوهرية للسلوك القيادي الفعّال، وهي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence) : يمثل هذا البعد قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها،

من خلال النزاهة، والمصداقية، والتصرفات الأخلاقية التي تُكسبه احترام وتقدير مرؤوسيه.

القائد التحويلي لا يوجّه فقط الأوامر، بل يُجسّد القيم التي يدعو إليها في سلوكه اليومي، مما يعزز الثقة

المتبادلة داخل المؤسسة.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) : يرتبط هذا البعد بقدرة القائد على إلهام المرؤوسين

ورفع مستوى حماسهم تجاه تحقيق رؤية مشتركة.

القائد التحويلي يُعبّر بوضوح عن الأهداف، ويُحفّز فريقه من خلال خطاب إيجابي ومتفائل يُؤدّ الالتزام

الجماعي ويُشعر الأفراد بأهمية دورهم في نجاح المؤسسة.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) : يشجع القائد التحويلي على التفكير النقدي

والإبداع، ويحفّز الأفراد على اقتراح حلول جديدة، ومراجعة الممارسات التقليدية.

فهو لا يكتفي بتطبيق اللوائح، بل يُعزز ثقافة الابتكار والتعلّم التنظيمي، مما يُسهم في التطوير المستمر

وتحسين الأداء.

4. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration) : يُعنى هذا البعد باحترام الفروق الفردية

بين الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لكل منهم حسب احتياجاته وقدراته.

القائد التحويلي يُعامل مرؤوسيه كأفراد ذوي قيمة، ويُوفر لهم بيئة عمل تشجع النمو المهني، وتُتميّح الولاء

والانتماء.

أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية

في بيئة المؤسسات الحكومية، تكتسب القيادة التحويلية أهمية استثنائية نظرًا لطبيعة التحديات التنظيمية والإدارية التي تتطلب إدارة التغيير، وتحفيز الكفاءات، وتحقيق الرؤية الوطنية طويلة الأمد.

وتُشير دراسات متعددة إلى أن القادة التحويليين يُسهمون في تحقيق الكفاءة المؤسسية عبر:

- تحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- ترسيخ ثقافة الشفافية والابتكار والمسؤولية.
- تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين (الزيتون، 2023؛ عبد الكريم، 2023).

وفي المملكة العربية السعودية، تُعد القيادة التحويلية من المقومات الأساسية لتحقيق التحول المؤسسي والتميز الحكومي ضمن إطار رؤية 2030، التي ركزت على تمكين القيادات الحكومية، وتنمية القدرات البشرية، ودعم الابتكار الإداري لتحقيق الاستدامة المؤسسية والحوكمة الرشيدة.

العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية

أظهرت الأدبيات الحديثة أن القيادة التحويلية تُعدّ أحد العوامل الجوهرية لتحقيق الاستدامة المؤسسية

(Yukl, 2013; Fullan, 2017).

فالقائد التحويلي يخلق ثقافة تنظيمية تُشجع على الإبداع والمساءلة والمشاركة، وهي ركائز تُسهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة.

وفي المشاريع الحكومية السعودية، يُسهم القائد التحويلي في ترجمة الرؤية الوطنية إلى ممارسات تشغيلية، عبر بناء فرق عمل ملتزمة، وتطبيق سياسات فعالة، ومتابعة الأداء وفق معايير الجودة والاستدامة.

المسؤولية المجتمعية (Corporate Social Responsibility – CSR)

أصبحت المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (CSR) من أبرز المفاهيم الاستراتيجية في الفكر الإداري الحديث، إذ تجاوزت حدود النشاط الخيري التطوعي إلى كونها أداة إدارية وتنموية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية ومصالح المجتمع الذي تعمل فيه.

وتبرز أهمية هذا المفهوم في المؤسسات الحكومية بشكل خاص، حيث تتسع مسؤولياتها لتشمل تحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة، وتحسين جودة الحياة.

وفي هذا الإطار، تُعد المسؤولية المجتمعية متغيراً وسيطاً يربط بين القيادة التحويلية بوصفها محفزاً للسلوك الأخلاقي والمسؤول، والاستدامة المؤسسية بوصفها هدفاً استراتيجياً طويل المدى.

مفهوم المسؤولية المجتمعية

تُعرّف المسؤولية المجتمعية بأنها:

“التزام المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة من خلال ممارسة أنشطتها بطريقة أخلاقية ومستدامة، تسهم في التنمية

الاقتصادية والاجتماعية مع احترام حقوق جميع أصحاب المصلحة (Carroll, 1999).”

ويرى (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2000) أن

المسؤولية المجتمعية هي “الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في التنمية

الاقتصادية مع تحسين جودة حياة القوى العاملة وأسرهم والمجتمع المحلي ككل.”

بينما يُعرّفها (ISO 26000 (2010) بأنها:

“المسؤولية عن تأثير قرارات وأنشطة المنظمة في المجتمع والبيئة، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي يسهم في

التنمية المستدامة ويأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة.”

وبذلك، فإن جوهر المسؤولية المجتمعية لا يقتصر على العمل الخيري أو المبادرات التطوعية، بل يتجاوز

ذلك إلى بناء نظام إداري مستدام يدمج البعد الاجتماعي والبيئي في صلب استراتيجية المؤسسة، بما يعزز

سمعتها ويدعم أهدافها طويلة المدى.

تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية

مرّ مفهوم المسؤولية المجتمعية بعدة مراحل تاريخية:

المرحلة الخيرية (Philanthropic Stage) : ركزت على الأعمال التطوعية والمساعدات المالية للمجتمع.

المرحلة الأخلاقية (Ethical Stage) : أكدت على ضرورة سلوك المؤسسة بما يتفق مع القيم الأخلاقية

والمبادئ الإنسانية.

المرحلة القانونية والتنظيمية (Legal & Regulatory Stage) : ربطت بين المسؤولية المجتمعية والالتزام

بالقوانين والمعايير الدولية.

المرحلة الاستراتيجية (Strategic CSR Stage) : أصبح فيها مفهوم المسؤولية المجتمعية جزءاً من

الاستراتيجية المؤسسية الشاملة التي تسعى لتحقيق الاستدامة والتنافسية والسمعة المؤسسية.

وفي العصر الحديث، تُعد المسؤولية المجتمعية أحد الركائز الثلاثة للاستدامة المؤسسية إلى جانب البعدين

الاقتصادي والبيئي، ما يجعلها عنصراً حاسماً في تقييم الأداء الشامل للمؤسسات.

أبعاد المسؤولية المجتمعية

قدّم (1991) Carroll نموذجًا شهيرًا يُعرف بـ هرم المسؤولية المجتمعية (Carroll's CSR Pyramid) ،
الذي صنّف المسؤولية المجتمعية إلى أربعة مستويات متكاملة:

1. المسؤولية الاقتصادية (Economic Responsibility) : هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة،

ويقصد بها تحقيق الربحية والكفاءة لضمان استمرارية الأعمال، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية دون تحقيق نجاح اقتصادي مستدام.

2. المسؤولية القانونية (Legal Responsibility) : تتمثل في الالتزام بالقوانين واللوائح التي تنظم

العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، كقوانين حماية المستهلك والبيئة والعمل.

3. المسؤولية الأخلاقية (Ethical Responsibility) : تتعلق باتباع معايير السلوك الأخلاقي والعدالة

والشفافية في القرارات والسياسات، حتى في الحالات التي لا تفرضها القوانين.

4. المسؤولية الإنسانية (Philanthropic Responsibility) : وهي أعلى مستويات الهرم، وتشمل الإسهام

الطوعي في المبادرات الاجتماعية والثقافية والتعليمية التي تعزز رفاه المجتمع وتحسّن صور المؤسسة

وسمعتها.

هذا التكامل بين المستويات الأربعة يجعل المسؤولية المجتمعية إطاراً متكاملًا يُوجّه السلوك المؤسسي نحو تحقيق المصلحة العامة والتنمية المستدامة.

أهمية المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الحكومية

تكتسب المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الحكومية أهمية مضاعفة لأنها ترتبط مباشرة بثقة المواطنين وبسمعة الجهاز الإداري للدولة.

فهي تُعزز مبدأ الشفافية والمساءلة، وتسهم في رفع جودة الخدمات العامة، وتدعم الجهود الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة.

ومن أبرز مجالات تطبيق المسؤولية المجتمعية في القطاع الحكومي السعودي:

- تمكين الشباب وتطوير مهاراتهم المهنية.
- دعم الابتكار وريادة الأعمال.
- المساهمة في المبادرات البيئية مثل السعودية الخضراء.
- تطوير مبادرات مجتمعية في التعليم والصحة والعمل التطوعي.

وتُعد هذه الممارسات ترجمة مباشرة لأهداف رؤية المملكة 2030 التي أكدت على "بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح" من خلال شراكة فعّالة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والقيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية

تلعب المسؤولية المجتمعية دورًا وسيطًا رئيسيًا بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية، حيث تُترجم القيم القيادية التحويلية إلى ممارسات اجتماعية مستدامة.

فالقائد التحويلي الذي يُؤمن بالشفافية والمشاركة وتمكين العاملين، يخلق بيئة تنظيمية تُعزز الانخراط في أنشطة المسؤولية المجتمعية.

وبالتالي، تُصبح المسؤولية المجتمعية قناة استراتيجية تُحوّل الرؤية القيادية التحويلية إلى نتائج استدامة مؤسسية ملموسة تشمل تحسين الأداء، وزيادة الولاء، وتعزيز السمعة العامة.

وتُشير دراسة حسانين (2022) إلى أن القادة التحويليين الذين يُشجعون ثقافة الانتماء والمبادرة المجتمعية يُحققون أداءً مؤسسيًا مستدامًا أكثر من نظرائهم الذين يقتصرون على أساليب القيادة التقليدية.

كما أظهرت دراسة الباز (2021) أن المسؤولية المجتمعية تُعد وسيطًا قويًا يعزز العلاقة بين القيادة الفعّالة وبناء السمعة المؤسسية الإيجابية.

الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework of the Study)

يُعد الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة لتفسير العلاقة بين متغيراتها الثلاثة: القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل، والاستدامة المؤسسية بوصفها المتغير التابع، والمسؤولية المجتمعية بوصفها المتغير الوسيط.

يهدف هذا الإطار إلى بناء فهم منهجي يربط بين النظريات والنماذج الإدارية التي فسّرت هذه العلاقات في الأدبيات السابقة.

ويعتمد البحث الحالي على ثلاثة أطر نظرية رئيسية تفسر آلية هذا الترابط، وهي:

- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) ،
- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ،
- النظرية النظامية للاستدامة المؤسسية (Systems Theory of Organizational Sustainability) .

هذه النظريات الثلاث تمثل القواعد الفكرية التي يقوم عليها نموذج الدراسة، إذ تتكامل فيما بينها لتوضيح

كيف تسهم القيادة التحويلية في دعم الاستدامة المؤسسية من خلال تعزيز الممارسات المسؤولة اجتماعيًا.

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

نشأة النظرية وتطورها

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات الحديثة التي تناولت دور القائد في إحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسات.

وقد ظهرت للمرة الأولى على يد العالم الأمريكي جيمس ماكغريغور بيرنز (James MacGregor Burns) عام 1978 في كتابه Leadership ، حيث ميّز بين نوعين من القيادة:

- **القيادة التبادلية (Transactional Leadership) :** وهي القيادة التقليدية القائمة على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، من خلال نظام المكافآت والعقوبات لتحقيق أهداف قصيرة الأمد.
- **القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :** وهي القيادة التي تُركز على تحفيز الأفراد وإلهامهم ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية من أجل المصلحة العليا للمؤسسة والمجتمع، من خلال التأثير القيمي والوجداني والفكري.

وفي عام 1985 طوّر الباحث Bernard Bass هذه النظرية ووسّعها من خلال إدخال أدوات كمية لقياس أبعادها عبر “استبيان القيادة متعددة العوامل” (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) ،

ثم قام لاحقًا مع Avolio (1994) بتطوير النموذج الأكثر شهرة الذي أصبح مرجعًا عالميًا في أبحاث القيادة.

مفهوم القيادة التحويلية

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها: “القدرة على إلهام وتحفيز الأفراد ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق

أهداف المؤسسة من خلال التأثير الأخلاقي والإبداعي والتموي (Bass & Riggio, 2006) ”.

ويُعرّفها Avolio & Yammarino (2013) بأنها عملية تهدف إلى تغيير المعتقدات والسلوكيات التنظيمية

للأفراد عبر التحفيز والإلهام، بما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والالتزام والتمكين.

بناءً على ذلك، لا تُعد القيادة التحويلية مجرد أسلوب إداري، بل مدخلًا استراتيجيًا لإدارة التغيير، يركّز على

تطوير الأفراد والمؤسسات في آنٍ واحد من خلال بناء الرؤية المستقبلية المشتركة، وتعزيز روح الانتماء،

وإطلاق الطاقات الإبداعية داخل بيئة العمل.

أبعاد القيادة التحويلية (The Four Dimensions of Transformational Leadership)

حدّد Bass & Avolio (1994) أربعة أبعاد رئيسية تُكوّن جوهر النظرية التحويلية، وهي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence) : يُجسّد القائد القيم والمبادئ الأخلاقية التي يُنادي بها،

فيصبح نموذجًا يُحتذى به من قبل المرؤوسين.

ويُمارس القائد التحويلي سلطته من خلال الثقة والاحترام، لا عبر الخوف أو التهديد.

فهو يتّسم بالنزاهة والمصداقية والقُدوة الحسنة، مما يخلق مناخًا من الالتزام والاحترام المتبادل.

2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) : يتمثّل في قدرة القائد على صياغة رؤية واضحة

وملهمة تُحفّز العاملين نحو تحقيق أهداف أكبر من مصالحهم الفردية.

القائد التحويلي يُعبّر بلغة إيجابية مشجعة تثير الحماس وتُعزز الثقة بالنفس، فيشعر الموظفون بأنهم جزء من

رسالة نبيلة تسهم في خدمة المؤسسة والمجتمع.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) : يشجع القائد التحويلي الأفراد على التفكير النقدي

والإبداعي، ومراجعة الأساليب التقليدية في العمل.

يُحفّز بيئة التعلّم المستمر وتبادل الأفكار الجديدة، مما يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتقنية.

4. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration) : يُقدّر القائد الفروق الفردية بين الموظفين

ويهتم بنموهم المهني والشخصي، من خلال الدعم والإرشاد والتدريب.

فهو لا يتعامل مع العاملين ككتلة واحدة، بل كأفراد ذوي قدرات واحتياجات مختلفة، مما يُعزز الولاء التنظيمي والانتماء المؤسسي.

الأسس النظرية للقيادة التحويلية

تستند القيادة التحويلية إلى عدد من الفرضيات العلمية والفكرية، أهمها:

- أن القيادة ليست سلطة تُمارس من الأعلى إلى الأسفل، بل علاقة تفاعلية بين القائد والتابعين تقوم على الثقة والالتزام المشترك.
- أن التغيير التنظيمي المستدام يبدأ من تغيير الأفراد وسلوكياتهم وقيمهم، وهو ما تقوم به القيادة التحويلية.
- أن التحفيز المعنوي والإلهام أكثر فعالية من الحوافز المادية في تحقيق الأداء المتميز.
- أن القيادة التحويلية تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومتعلمة قادرة على الابتكار ومواجهة التحديات.

العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية والاستدامة المؤسسية

تُعد القيادة التحويلية المحرك الأساسي لتفعيل المسؤولية المجتمعية وتحقيق الاستدامة المؤسسية، وذلك من خلال:

تحفيز القيم الأخلاقية والسلوك المسؤول: القائد التحويلي يُشجّع على الالتزام بالمبادئ الإنسانية والشفافية، مما ينعكس على سياسات المؤسسة في التعامل مع المجتمع والبيئة.

تمكين العاملين من المشاركة المجتمعية: يخلق القائد التحويلي بيئة تشجع على التطوع والمبادرات الاجتماعية التي تُساهم في تعزيز صورة المؤسسة وسمعتها.

تعزيز الابتكار في إدارة الموارد: من خلال الاستثارة الفكرية، يُحفّز القائد المرؤوسين على ابتكار حلول مستدامة تحقق الكفاءة الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة.

تحقيق التكامل مع رؤية المملكة 2030: القيادة التحويلية في القطاع الحكومي السعودي تُعد ركيزة لتحقيق التحول المؤسسي المستدام الذي يستند إلى الكفاءة والشفافية والتمكين.

وقد أكدت دراسات متعددة (Fullan, 2017; Yukl, 2013; عبد الكريم، 2023) أن المؤسسات التي تطبق

مبادئ القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والابتكار، وتكون أكثر التزامًا بمبادئ

المسؤولية المجتمعية والاستدامة.

ملاءمة النظرية للدراسة الحالية

تُعد نظرية القيادة التحويلية الإطار الأنسب للدراسة الحالية لأنها:

- تفسّر الدور القيادي في تحفيز التغيير الإيجابي داخل المؤسسات الحكومية.
- توضح كيف يُمكن للقائد أن يُحدث تحولاً في القيم والسلوكيات المؤسسية نحو الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.
- تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تمكين القيادات الوطنية وتطوير رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة.

وبالتالي، تُشكّل هذه النظرية الأساس العلمي الذي يفسّر العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية،

بوصفها الطريق نحو بناء مؤسسات حكومية مستدامة قادرة على التكيف والابتكار والتميز في الأداء.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

نشأة النظرية وتطورها

تُعد نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) من النظريات الجوهرية في الفكر الإداري

الحديث، وقد قدّمها العالم الأمريكي إدوارد فريمان (R. Edward Freeman) عام 1984 في كتابه

الشهير. Strategic Management: A Stakeholder Approach.

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظرة التقليدية التي كانت تُركّز فقط على تحقيق مصالح المساهمين

(Shareholders)، معتبرة أن الغرض الأساسي للمؤسسة هو تعظيم الأرباح.

أما فريمان فقد قدّم منظورًا جديدًا يرى أن المؤسسة لا يمكن أن تحقق النجاح أو الاستدامة على المدى

الطويل ما لم تراعى مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بها، والذين يُطلق عليهم اسم أصحاب المصلحة

(Stakeholders).

وتُعرّف النظرية "أصحاب المصلحة" بأنهم:

"أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة أو يتأثر بها" (Freeman, 1984).

وتشمل هذه الفئات: الموظفين، العملاء والمستفيدين، الموردين، المستثمرين والممولين، المجتمع المحلي، البيئة، الحكومة والجهات التنظيمية.

بهذا الفهم الشامل، تتحول المؤسسة من كيان يسعى لتحقيق الربح إلى نظام اجتماعي متكامل يُوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لجميع الأطراف.

الفلسفة الفكرية للنظرية

ترتكز نظرية أصحاب المصلحة على مبدأ العدالة المتوازنة في توزيع المنافع والمسؤوليات بين جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

فالمؤسسة وفقاً لهذا النموذج مسؤولة أمام المجتمع ككل وليس فقط أمام المساهمين.

وهي تستمد مشروعيتها واستمراريتها من مدى التزامها تجاه بيئتها ومجتمعها، لا من قدرتها على تحقيق الأرباح فقط.

كما تؤكد النظرية على البُعد الأخلاقي والإداري للعمل المؤسسي، إذ تعتبر أن السلوك الأخلاقي والشفافية في التعامل مع أصحاب المصلحة هما شرط أساسي لبناء الثقة والسمعة المستدامة.

وقد وسّع الباحثون اللاحقون مثل (Donaldson & Preston 1995) و (Clarkson 1999) نطاق

النظرية ليشمل ثلاثة أبعاد مترابطة:

البعد الوصفي (Descriptive) : يصف كيفية تفاعل المؤسسة فعليًا مع الأطراف المختلفة.

البعد الأداتي (Instrumental) : يوضح كيف يؤدي الاهتمام بأصحاب المصلحة إلى تحسين الأداء المالي

والتنظيمي.

البعد المعياري (Normative) : يحدد الالتزام الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع والبيئة.

علاقة النظرية بالمسؤولية المجتمعية (CSR)

تمثل نظرية أصحاب المصلحة الإطار الفلسفي الذي تستند إليه المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

فهي تُقدّم الأساس الأخلاقي والمنهجي الذي يُفسر لماذا وكيف ينبغي للمؤسسات أن تتصرف بمسؤولية تجاه

المجتمع.

وبناءً على هذا الإطار، فإن تطبيق المسؤولية المجتمعية يعني الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة

المتنوعة عبر تنفيذ سياسات وممارسات تراعي:

العدالة الوظيفية والمساواة بين الموظفين، جودة المنتجات والخدمات تجاه العملاء، الالتزام بالمعايير البيئية، دعم المجتمع المحلي، والشفافية في العلاقات مع الجهات الحكومية والتنظيمية.

ومن ثمّ، فإن المسؤولية المجتمعية هي التطبيق العملي لنظرية أصحاب المصلحة في الواقع المؤسسي، إذ تُترجم فلسفة التفاعل الإيجابي مع البيئة والمجتمع إلى أفعال ملموسة ومشروعات مستدامة.

ارتباط النظرية بالقيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية

في سياق الدراسة الحالية، تُمثّل نظرية أصحاب المصلحة حلقة الوصل بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية من خلال الدور الوسيط الذي تؤديه المسؤولية المجتمعية.

فالقائد التحويلي الذي يتبنّى مبادئ العدالة، والتمكين، والمشاركة، يسعى بطبيعته إلى تلبية مصالح أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بينهم.

وتُعتبر المسؤولية المجتمعية الأداة التنفيذية التي تُترجم هذه الرؤية القيادية إلى ممارسات واقعية.

ونتيجة لذلك، تُسهم هذه الممارسات في بناء مؤسسات أكثر استدامة، قادرة على التكيف، وتحقيق التنمية الشاملة.

وقد أكدت عدة دراسات أن المنظمات التي تعتمد على مبادئ نظرية أصحاب المصلحة تحقق مستويات أعلى من الأداء المستدام، نظرًا لتكامل العلاقات بين القيادة الفعالة والمجتمع والبيئة (Freeman, 2010; Carroll, 2016).

ملاءمة النظرية للدراسة الحالية

تُعد نظرية أصحاب المصلحة من أكثر النظريات ملاءمةً لهذه الدراسة، لأنها:

تُفسر الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية.

تتماشى مع مبادئ رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تدعو إلى بناء شراكات فاعلة بين القطاعين العام والخاص والمجتمع.

تؤكد على أهمية العدالة الاجتماعية والحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الحكومية.

ومن هذا المنطلق، تُعد هذه النظرية الإطار الأخلاقي والإداري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير كيف تُسهم القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال المسؤولية المجتمعية.

النظرية النظامية للاستدامة المؤسسية (Systems Theory of Organizational

Sustainability)

نشأة النظرية وتطورها

تُعد نظرية النظم (Systems Theory) من أهم النظريات التي فسّرت عمل المنظمات بوصفها أنظمة ديناميكية مفتوحة تتفاعل باستمرار مع بيئتها الداخلية والخارجية.

وقد وضع أسسها العالم الألماني لودفيغ فون برتالانفي (Ludwig von Bertalanffy) عام 1968 ضمن

ما يُعرف بـ النظرية العامة للنظم (General Systems Theory) ، التي هدفت إلى دراسة المنظمات

باعتبارها أنظمة متكاملة تتكوّن من أجزاء مترابطة، ويؤدي أي خلل في أحد أجزائها إلى التأثير في بقية النظام ككل.

مع تطور الفكر الإداري، توسعت تطبيقات هذه النظرية لتشمل مجال الإدارة العامة، والتنمية المؤسسية،

والاستدامة، حيث تم توظيفها في تفسير كيفية بقاء المؤسسات ونموها في بيئات متغيرة.

وفي هذا الإطار، تطورت إلى ما يُعرف اليوم بـ النظرية النظامية للاستدامة المؤسسية (Systems Theory

of Organizational Sustainability)، التي تُفسّر استمرارية المؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق

التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها وتفاعلها المستمر مع البيئة التنظيمية والمجتمعية (Fullan, 2017;

Dyllick & Hockerts, 2002).

الأسس الفكرية للنظرية

ترتكز النظرية النظامية على عدد من المبادئ الجوهرية التي تجعلها إطاراً مناسباً لفهم مفهوم الاستدامة

المؤسسية، من أبرزها:

المنظمة كنظام مفتوح (Open System) : تتأثر المؤسسة بالبيئة المحيطة بها من خلال تبادل الموارد

والمعلومات والخبرات. فهي تستقبل المدخلات (Inputs) مثل الموارد البشرية والمالية، وتحوّلها إلى

مخرجات (Outputs) كخدمات ومنتجات وسياسات.

وبذلك تُعتبر قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة للمتغيرات الخارجية شرطاً أساسياً لبقائها واستدامتها.

التكامل بين الأجزاء (Integration) : كل عنصر في النظام التنظيمي — سواء كان بشرياً أو إدارياً أو تقنياً

— يجب أن يعمل في انسجام مع العناصر الأخرى لتحقيق أهداف الكل.

فضعف أي مكون (مثل القيادة أو الاتصال أو الحوكمة) يؤدي إلى خلل في كفاءة النظام بأكمله.

التغذية الراجعة (Feedback) : تعتمد المؤسسة على جمع البيانات والملاحظات من بيئتها الداخلية

والخارجية لتقييم أدائها وتصحيح مسارها.

تُعد التغذية الراجعة أحد أهم أدوات التحسين المستمر ورفع القدرة التكيفية، وهي من ركائز الاستدامة

المؤسسية.

التوازن الديناميكي (Dynamic Equilibrium) : تشير النظرية إلى أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على

التكيف مع التغيرات دون فقدان استقرارها الداخلي.

أي أن المرونة والتعلم التنظيمي شرطان أساسيان لضمان استدامة الأداء في المدى الطويل.

تطبيق النظرية على مفهوم الاستدامة المؤسسية

تُفسر النظرية النظامية الاستدامة المؤسسية بأنها ناتج تفاعل متناغم بين مكونات النظام الإداري والبشري

والتقني داخل المؤسسة.

فالمؤسسة المستدامة ليست تلك التي تملك موارد وفيرة، بل التي تستطيع إدارة مواردها بكفاءة، والاستجابة

للتحديات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة متوازنة وشاملة.

ومن هذا المنطلق، فإن القيادة التحويلية تُعد العامل المحفّز للنظام المؤسسي، إذ تعمل على:

تعزيز التواصل والتكامل بين الأفراد والإدارات؛ تطوير ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والشفافية؛ بناء

آليات فعالة للتغذية الراجعة والتحسين المستمر؛ دعم التوازن بين الأداء الاقتصادي والالتزام الاجتماعي

والبيئي.

وهكذا يتحقق مفهوم الاستدامة المؤسسية بوصفه حالة من التوازن الديناميكي داخل النظام الإداري، تسمح له

بالبقاء والنمو في بيئة متغيرة.

العلاقة بين النظرية التنظيمية ونظريتي القيادة التحويلية وأصحاب المصلحة

تُعد النظرية التنظيمية إطارًا تكميليًا يربط بين النظريتين السابقتين في هذه الدراسة:

من منظور القيادة التحويلية: توضح النظرية كيف يمكن للقائد أن يُحفّز الأجزاء المختلفة داخل المؤسسة

(الأفراد، الإدارات، الموارد) لتعمل في انسجام يضمن التكيف والابتكار المستمر.

من منظور أصحاب المصلحة: توضح كيف يساهم التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية

والاقتصادية في دعم بقائها واستدامتها عبر تحقيق المصالح المتبادلة.

بمعنى آخر، فإن النظرية التنظيمية تُقدّم التفسير “الشمولي” للكيفية التي تتكامل بها القيادة والمسؤولية

المجتمعية في بناء نظام مؤسسي مستدام.

إذ يُترجم القائد التحويلي القيم الأخلاقية لنظرية أصحاب المصلحة إلى أنظمة إدارية متوازنة تُحقق الكفاءة

والاستمرارية في آن واحد.

ملاءمة النظرية للدراسة الحالية

تُعد النظرية التنظيمية من أكثر الأطر العلمية ملاءمةً لتفسير الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الحكومية،

وذلك للأسباب التالية:

أنها تُقدّم منظورًا تكامليًا يربط بين العوامل الداخلية (القيادة، الثقافة، الكفاءة) والعوامل الخارجية (المجتمع،

البيئة، السياسات).

تُفسّر كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تخلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع متطلبات رؤية المملكة

2030.

تُعزز فكرة أن المسؤولية المجتمعية ليست مجرد التزام أخلاقي، بل أداة إدارية للنمو المؤسسي المستدام.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار النظرية النظامية الركيزة التي تدعم الإطار المفاهيمي للدراسة، لأنها تُقدّم رؤية علمية متكاملة لآلية تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية، والمسؤولية الاجتماعية، والالتزام البيئي داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

النموذج التصوري للدراسة (Conceptual Model of the Study)

استنادًا إلى ما تم عرضه في الإطار النظري، تم بناء النموذج التصوري للدراسة ليُوضّح العلاقات المفترضة بين متغيراتها الثلاثة:

القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل (Independent Variable) ، المسؤولية المجتمعية بوصفها المتغير الوسيط (Mediating Variable) ، الاستدامة المؤسسية بوصفها المتغير التابع (Dependent Variable).

يعكس هذا النموذج الرؤية النظرية التي ترى أن القيادة التحويلية تُسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية بصورة مباشرة وغير مباشرة، من خلال تعزيز المسؤولية المجتمعية كقناة تنظيمية تترجم القيم القيادية إلى ممارسات عملية مسؤولة ومستدامة.

الفرضية العامة للنموذج

تنطلق الدراسة من فرضية عامة مفادها أن:

“القيادة التحويلية تؤثر إيجابًا على تحقيق الاستدامة المؤسسية، سواء بصورة مباشرة، أو بصورة غير مباشرة عبر تعزيز ممارسات المسؤولية المجتمعية”.

العلاقات بين المتغيرات في النموذج

العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية (Direct Relationship)

ترتكز هذه العلاقة على افتراض أن القائد التحويلي يُسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والإبداع

والالتزام، وهي عناصر تُعدّ أساسًا لتحقيق الاستدامة المؤسسية (Fullan, 2017; Yukl, 2013).

فكلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية داخل المؤسسة، زادت قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتحسين الأداء،

وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية

توضح هذه العلاقة أن القائد التحويلي الذي يُجسّد القيم الأخلاقية والشفافية يُحفّز العاملين على المشاركة في المبادرات الاجتماعية والتنمية.

وبذلك، تُسهم القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية داخل المؤسسة من خلال الإلهام، والتحفيز، والتمكين، والقوة الحسنة (Carroll, 2016; Freeman, 2010).

العلاقة بين المسؤولية المجتمعية والاستدامة المؤسسية

تُشير هذه العلاقة إلى أن تطبيق ممارسات المسؤولية المجتمعية — مثل حماية البيئة، ودعم المجتمع المحلي، والالتزام بالشفافية — يُعزز استدامة الأداء المؤسسي عبر بناء الثقة، وتحسين السمعة، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Elkington, 1997; Dyllick & Hockerts, 2002).

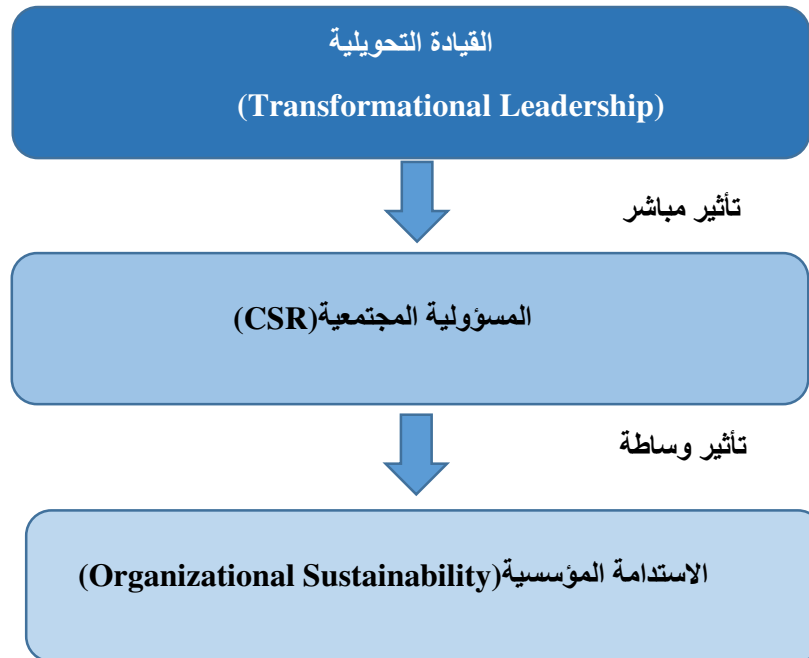
الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية

تُظهر الأدبيات أن تأثير القيادة التحويلية في الاستدامة المؤسسية لا يكون مباشرًا فقط، بل يتحقق أيضًا من خلال المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط (حسانين، 2022؛ الباز، 2021).

إذ تُحوّل المسؤولية المجتمعية القيم والمبادئ القيادية إلى سياسات وممارسات واقعية تضمن استدامة المؤسسة وتفاعلها الإيجابي مع بيئتها الداخلية والخارجية.

النموذج التصوري للدراسة

يمكن تمثيل العلاقات بين المتغيرات في النموذج التصوري على النحو التالي:



رسم توضيحي (1-2) يمثل العلاقات بين المتغيرات في النموذج التصوري بين المتغيرات في النموذج التصوري

الدراسات السابقة (Previous Studies)

تُعدّ الدراسات السابقة الركيزة العلمية التي تُبنى عليها أي دراسة أكاديمية رصينة، إذ تسهم في تحديد الأطر

الفكرية للموضوع، وتكشف الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

وفي ضوء متغيرات هذا البحث — القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية —

استعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات التي تناولت هذه المفاهيم، سواء بصورة منفصلة أو مترابطة.

وقد تم تصنيفها إلى أربعة محاور رئيسية على النحو الآتي:

دراسات تناولت القيادة التحويلية

دراسة (Bass & Avolio (1994 : القيادة التحويلية وتحسين فعالية الأداء التنظيمي

أجرى Bass و (1994) Avolio دراسة بعنوان "Improving Organizational Effectiveness

through Transformational Leadership"، تُعدّ مرجعاً تأسيسياً في ميدان القيادة التحويلية.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري يوضح كيف يمكن للقائد التحويلي أن يُحدث تحولاً جذرياً في

ثقافة المؤسسة وأدائها.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) على

عينات متنوعة من المؤسسات الأمريكية.

توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية قائمة على أربعة أبعاد رئيسة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،

الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

وأظهرت الدراسة أن ممارسة هذه الأبعاد تُعزز الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والإبداع، مما يؤدي

إلى تحسين الأداء العام.

واستنتج الباحثان أن القيادة التحويلية تمثل أحد أهم المحركات لتحقيق التحول المؤسسي والاستدامة

التنظيمية في بيئات العمل الحديثة.

دراسة (2004) Judge & Piccolo : اختبار صلاحية القيادة التحويلية في تحسين الأداء

التنظيمي

أجرى Judge و (2004) Piccolo دراسة تحليلية بعنوان “Transformational and

Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”

نشرت في مجلة. Journal of Applied Psychology

هدفت الدراسة إلى مقارنة أثر أنماط القيادة المختلفة (التحويلية والتبادلية) على أداء العاملين.

استخدم الباحثان التحليل التلوي (Meta-Analysis) على أكثر من 87 دراسة سابقة شملت عينات من

مؤسسات متعددة حول العالم.

توصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية أكثر فاعلية من القيادة التبادلية في تعزيز الرضا الوظيفي،

والتحفيز الداخلي، والالتزام المؤسسي، حيث بلغ متوسط الارتباط بين القيادة التحويلية ونتائج الأداء (r

$= 0.44$).

وأثبتت الدراسة أن القائد التحويلي يُعدّ أكثر قدرة على إلهام الأفراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

للمؤسسة، مما يدعم استدامة الأداء التنظيمي.

دراسة (1990) Podsakoff et al. : القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

أجرى Podsakoff وزملاؤه (1990) دراسة بعنوان "Transformational Leader Behaviors

and Their Effects on Followers' Trust, Satisfaction, and Organizational

Citizenship Behaviors"، نُشرت في مجلة Leadership Quarterly.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومستوى الثقة والرضا وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي من خلال استبيانات وزعت على موظفين في مؤسسات تعليمية وصناعية.

أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يُسهمون في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة، والالتزام الجماعي، والسلوكيات التطوعية التي تتجاوز الواجبات الرسمية.

وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعتبر أداة فعالة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقافة المسؤولية التنظيمية.

دراسات تناولت الاستدامة المؤسسية

دراسة (Fullan 2017) : القيادة والاستدامة – التفكير المنظومي في العمل

أجرى (Fullan 2017) دراسة بعنوان "Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action"، هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الفعالة والاستدامة المؤسسية من منظور التفكير المنظومي.

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي التطبيقي من خلال دراسة حالات واقعية في المؤسسات التعليمية

والتنموية، حيث ركز على كيفية بناء القيادة لثقافة تعلم مستدامة داخل المنظمة.

أظهرت النتائج أن القيادة التي تتبنى التفكير المنظومي قادرة على تحقيق التكامل بين الأهداف قصيرة الأمد

والرؤى طويلة المدى عبر تمكين العاملين، وتعزيز روح الفريق، وتحفيز الابتكار التنظيمي.

وأثبتت الدراسة أن القائد المستدام هو من يسعى إلى إرساء ثقافة مؤسسية قادرة على الاستمرار في مواجهة

التغيرات، من خلال التعلم الجماعي والتطوير المستمر.

واستنتج Fullan أن القيادة التحويلية القائمة على التفكير المنظومي تمثل أحد أهم المحركات لتحقيق

الاستدامة المؤسسية عبر تحويل الرؤية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس والتكرار.

دراسة (2002) Dyllick & Hockerts : ما وراء مبررات العمل للاستدامة المؤسسية

قدّم Dyllick و Hockerts (2002) دراسة بعنوان "Beyond the Business Case for Corporate

Sustainability"، نُشرت في مجلة Business Strategy and the Environment ، وهدفت إلى إعادة

صياغة مفهوم الاستدامة المؤسسية بعيدًا عن المنفعة الاقتصادية قصيرة الأجل.

اعتمد الباحثان على المنهج النظري التحليلي لتفكيك الأطر التقليدية التي تربط الاستدامة بالمكاسب المالية،

واقترحا نموذجًا متكاملًا يوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تُركّز فقط على العوائد المالية تُواجه صعوبات في الحفاظ على بقائها

على المدى الطويل، بينما يؤدي اعتماد نموذج متوازن إلى تعزيز التنافسية والشرعية المجتمعية للمؤسسة.

وأكدت الدراسة أن الاستدامة المؤسسية ليست مبادرة مؤقتة أو تسويقية، بل نهج استراتيجي طويل الأمد يقوم

على تحقيق القيمة لجميع أصحاب المصلحة.

واستنتج الباحثان أن القيادة الواعية بدinamيات البيئة والمجتمع تمثل العامل الأبرز في تحويل مفهوم الاستدامة

من شعار إلى ممارسة مؤسسية واقعية.

دراسة (Elkington 1997) : الخط الثلاثي للاستدامة في منظمات القرن الحادي والعشرين

قدّم (Elkington 1997) في كتابه "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business"

إطارًا مرجعيًا جديدًا لتقييم أداء المؤسسات من منظور الخط الثلاثي

(Triple Bottom Line) الذي يجمع بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بأمثلة تطبيقية من شركات تبنت سياسات استدامة ناجحة.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تُدرج مؤشرات بيئية واجتماعية في نظامها الإداري تُحقّق أداءً أكثر توازناً، وتكسب ثقة المجتمع، وتحافظ على مواردها للأجيال القادمة.

كما أكدت أن الاستدامة المؤسسية لا تتحقق عبر النتائج المالية فحسب، بل من خلال تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية المجتمعية والبيئية.

واستنتج Elkington أن مفهوم الخط الثلاثي أصبح حجر الأساس في بناء النماذج الحديثة للإدارة المستدامة، مما جعله أحد أهم المراجع في أدبيات الاستدامة العالمية..

دراسات تناولت المسؤولية المجتمعية

دراسة: (1991) Carroll نموذج هرم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات

قدّم (1991) Carroll دراسة تأسيسية بعنوان "The Pyramid of Corporate Social

Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders"

نُشرت في مجلة Business Horizons.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج شامل يوضح مستويات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، من خلال دمج

البُعدين الأخلاقي والاقتصادي في إطار واحد.

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي المفاهيمي، مستندًا إلى دراسات حالة متعددة لتوضيح تطبيقات النموذج

في بيئات عمل متنوعة.

توصلت النتائج إلى أن المسؤولية المجتمعية تتكون من أربعة مستويات متكاملة: الاقتصادية، القانونية،

الأخلاقية، والإنسانية (الخيرية)، حيث تبدأ المؤسسة بتأمين استقرارها المالي ثم تنتقل تدريجيًا إلى خدمة

المجتمع وتعزيز القيم الأخلاقية.

وأكد Carroll أن المؤسسات التي تتبنى هذه المستويات بصورة متوازنة تُحقق أداءً مستدامًا وتكسب شرعية

اجتماعية طويلة الأمد.

واستنتج أن تبني هذا النموذج يُعدّ أساسًا لبناء علاقة إيجابية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مما يجعل

المسؤولية المجتمعية عنصرًا استراتيجيًا في تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (WBCSD, 2000) : World Business Council for Sustainable Development

المسؤولية المجتمعية كالتزام تنموي طويل الأمد

أصدر المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة (WBCSD) تقريرًا عام 2000 بعنوان

”Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense“، تناول مفهوم

المسؤولية المجتمعية من منظور تنموي واستراتيجي.

هدف التقرير إلى توضيح كيفية مساهمة المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر دمج المسؤولية

المجتمعية في سياساتها التشغيلية.

اعتمد المجلس على تحليل مقارن لتجارب أكثر من 120 شركة دولية، مع التركيز على أثر ممارساتها

المجتمعية في تحسين الأداء والسمعة المؤسسية.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى مبادئ السلوك الأخلاقي، وتحترم حقوق العاملين، وتسهم في رفاه

المجتمع، تحقق مكاسب طويلة الأمد تشمل الولاء المؤسسي وثقة المستهلكين.

وأكد التقرير أن المسؤولية المجتمعية ليست مجرد التزام قانوني، بل قيمة استراتيجية تُعزز القدرة التنافسية

وتُرسخ العلاقة بين المؤسسة والمجتمع.

دراسة (ISO 2010) : المواصفة الدولية للمسؤولية المجتمعية ISO 26000

أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) في عام 2010 الدليل الدولي ISO 26000: Guidance

”on Social Responsibility” الذي يُعدّ من أهم المراجع المعيارية لتطبيق المسؤولية المجتمعية في

المؤسسات.

هدف الدليل إلى تحديد المبادئ الأساسية للسلوك المسؤول للمؤسسات تجاه المجتمع والبيئة، وتقديم إطار

معياري يوجّه السياسات والإجراءات المؤسسية.

اعتمدت ISO على المنهج الاستشاري الدولي بمشاركة أكثر من 90 دولة، لضمان توافق المعايير مع

اختلاف البيئات الثقافية والتنظيمية.

أوضح الدليل أن المسؤولية المجتمعية تقوم على سبعة محاور رئيسة: الشفافية، المساءلة، السلوك الأخلاقي،

احترام مصالح أصحاب المصلحة، احترام حقوق الإنسان، احترام القانون، واحترام المعايير الدولية.

واستنتجت المنظمة أن تطبيق هذه المعايير يعزز ثقة المجتمع بالمؤسسات، ويسهم في تحقيق الاستدامة

الشاملة على المستويين المحلي والعالمي.

دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية، الاستدامة المؤسسية، والمسؤولية المجتمعية

دراسة (Khan et al. 2018) : القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والابتكار التنظيمي

أجرى Khan وآخرون (2018) دراسة بعنوان “Transformational leadership, corporate social

responsibility, organizational innovation, and organizational performance:

Corporate Symmetrical and asymmetrical analytical approaches” نُشرت في مجلة Corporate

Social Responsibility and Environmental Management، وهي من أبرز الدراسات التي

تناولت العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية والاستدامة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية والابتكار المؤسسي في تعزيز العلاقة بين

القيادة التحويلية والأداء التنظيمي المستدام.

اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل بيانات

310 مؤسسة من قطاعات صناعية وخدمية متعددة.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُسهم في رفع مستوى الالتزام المؤسسي بالمسؤولية المجتمعية، مما يعزز

من الابتكار التنظيمي ويؤدي إلى تحسين الأداء والاستدامة على المدى الطويل.

كما أكدت الدراسة أن القادة التحويليين يُعدّون عوامل حاسمة في دمج المسؤولية المجتمعية ضمن

استراتيجيات المؤسسة، إذ يوجّهون الموظفين نحو قيم تتجاوز الربحية لتشمل البُعد الإنساني والاجتماعي.

واستنتج الباحثون أن القيادة التحويلية تُعتبر أحد الممكنات الرئيسة لتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال

تحويل الثقافة التنظيمية إلى ثقافة مسؤولة ومبتكرة.

دراسة (Shahzad et al. (2022) : القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية كوسيط في تحسين الأداء

قدّم Shahzad وآخرون (2022) دراسة بعنوان "The Role of Transformational Leadership

on Firm Performance: Corporate Sustainability as Mediator"، نُشرت في مجلة

Frontiers in Psychology، وهي من الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء

المؤسسي من خلال وسيط الاستدامة المؤسسية.

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج سببي يُبيّن كيف تُسهم القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي عبر

تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

استخدم الباحثون المنهج الكمي الميداني بتحليل استجابات 276 مديرًا في مؤسسات من قطاعات الخدمات

والصناعة في باكستان.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وممارسات الاستدامة المؤسسية، حيث يلعب القائد التحويلي دورًا محوريًا في تحفيز العاملين على تبني السلوكيات المستدامة والابتكارية.

كما أوضحت النتائج أن الاستدامة المؤسسية وسيط رئيسي يعزز تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، مما يدل على أن القائد التحويلي يساهم في تحقيق الأداء المتوازن من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم والمسؤولية المجتمعية.

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري فاعل، بل أداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في بيئات الأعمال الحديثة.

دراسة (Ren et al. (2024) : القيادة التحويلية البيئية وسلوكيات الاستدامة لدى العاملين

أجرت Ren وآخرون (2024) دراسة بعنوان “Transformational Leadership and Sustainable Practices: How Leadership Style Shapes Employee Pro-Environmental Behavior”

نُشرت في مجلة Sustainability (العدد 16، المجلد 15).

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير القيادة التحويلية البيئية (Environmentally Specific

Transformational Leadership) على تعزيز السلوكيات البيئية لدى العاملين ودعم الاستدامة في بيئات

العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من 450 موظفًا في مؤسسات

صناعية في الصين.

أظهرت النتائج أن القائد التحويلي الذي يولي أهمية للقيم البيئية ويحفّز الموظفين على حماية البيئة، يخلق

بيئة عمل أكثر وعيًا واستدامة.

وأثبتت الدراسة وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على السلوكيات البيئية عبر دور الوساطة للوعي

البيئي والالتزام الأخلاقي لدى العاملين.

واستنتج الباحثون أن تبني القيادة التحويلية ذات البعد البيئي يُعدّ من أقوى المحركات لتحقيق الاستدامة

المؤسسية الشاملة، من خلال دمج القيم البيئية والاجتماعية في صلب السياسات الإدارية.

وأكدت الدراسة أهمية تطوير برامج تدريب قيادية تُركّز على “القيادة التحويلية المستدامة” كأداة لتحقيق التنمية

المؤسسية طويلة المدى.

التحليل المقارن للدراسات السابقة

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة تراكمًا معرفيًا متنوعاً حول موضوعات القيادة التحويلية، الاستدامة المؤسسية، والمسؤولية المجتمعية، غير أن هذا التراكم تميّز بتفاوت في المنهج والمجال والتطبيق، مما يتيح فرصاً لبلورة نموذج تكاملي أشمل في السياق السعودي المعاصر.

أوجه الاتفاق

اتّفقت أغلب الدراسات، مثل (Bass & Avolio 1994) و (Khan et al. 2018) و Shahzad et al. (2022)، على أن القيادة التحويلية تمثل نمطاً قيادياً ذا تأثير جوهري في تطوير أداء المؤسسات وتحقيق تحول استراتيجي في ثقافتها التنظيمية.

وأجمعت هذه الدراسات على أن القائد التحويلي يمتاز بقدرته على تحفيز العاملين، وتمكينهم، وبناء الالتزام التنظيمي، وهو ما يُسهم في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

كما أكدت دراسات مثل (Fullan 2017) و (Ren et al. 2024) على الدور المحوري للقيادة في تحويل الرؤى التنظيمية إلى ممارسات مستدامة، خاصة في ما يتعلق بترسيخ القيم البيئية والاجتماعية في الأداء المؤسسي.

وانتقلت الأدبيات كذلك على أن المسؤولية المجتمعية تشكل وسيطاً استراتيجياً بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية، إذ تعمل على ترجمة القيم القيادية إلى سلوكيات مؤسسية ملموسة ذات أثر اجتماعي وتنموي.

أوجه الاختلاف

تباينت الدراسات من حيث المنهج والمجال التطبيقي؛ فبينما ركزت دراسات مثل Podsakoff et al. (1990) و Judge & Piccolo (2004) على التأثير المباشر للقيادة التحويلية في الأداء والرضا الوظيفي، وسّعت دراسات أحدث مثل Khan et al. (2018) و Shahzad et al. (2022) نطاق التحليل ليشمل أثر القيادة في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال المسؤولية المجتمعية والابتكار المؤسسي. كذلك اختلفت السياقات التطبيقية بين القطاعات الصناعية والتعليمية والخدمية، في حين ندر وجود دراسات تناولت المؤسسات الحكومية وخاصة في الدول العربية، رغم أن القطاع العام يُعدّ محوراً أساسياً لتطبيق مبادئ الاستدامة وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما تباينت المقاييس والأدوات البحثية المستخدمة؛ إذ اعتمدت بعض الدراسات على نموذج القيادة متعددة العوامل (MLQ)، بينما استخدم آخرون نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) أو التحليل التلوي (Meta-Analysis)، مما أدى إلى اختلاف في النتائج من حيث قوة العلاقة واتجاهها.

الفجوات البحثية (Research Gaps)

على الرغم من تعدد الدراسات، إلا أن هناك ثغرات معرفية واضحة تُبرر أهمية البحث الحالي، أبرزها:

قلة الدراسات التطبيقية في البيئة العربية، وبخاصة في القطاع الحكومي السعودي، الذي يمثل محور التحول

الإداري ضمن رؤية 2030.

ضعف التركيز على التكامل بين المتغيرات الثلاثة (القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة

المؤسسية) في إطار واحد، إذ تناولت معظم الدراسات كل متغير بمعزل عن الآخر.

غياب النماذج التحليلية التي تدرس الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في العلاقة بين القيادة التحويلية

والاستدامة المؤسسية، رغم أن هذا الدور أصبح محوريًا في الفكر الإداري الحديث.

الافتقار إلى دراسات تدمج الأبعاد القيمية والثقافية للقيادة التحويلية في سياق التطوير الحكومي، خاصة في

البيئات التي تمر بمرحلة التحول المؤسسي مثل المملكة العربية السعودية.

ما يميز الدراسة الحالية

تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوات من خلال:

- دمج القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية والاستدامة المؤسسية في نموذج متكامل يختبر العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات في المشاريع الحكومية السعودية.
- توظيف الأطر النظرية الحديثة مثل نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ونظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) لتفسير العلاقة بين القيادة والمسؤولية والتنمية المستدامة.
- التركيز على السياق السعودي في ظل التغيرات الإدارية والتنموية لرؤية 2030، مما يمنح الدراسة بعداً محلياً ذا قيمة تطبيقية وعلمية عالية.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (Research Methodology)

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول الإطار المنهجي الذي استند إليه الباحث في تنفيذ البحث

وتحقيق أهدافه، من خلال تحديد المنهج المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وتوضيح الأدوات

والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

فمنهجية البحث تمثل الأساس الذي يُبنى عليه صدق النتائج ودقتها، وهي التي تُترجم الإطار النظري إلى

خطوات عملية منظمة، تمكّن من اختبار الفروض والتحقق من العلاقات بين المتغيرات موضوع الدراسة.

وانطلاقًا من طبيعة البحث الحالي الذي يهدف إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة

المؤسسية من خلال الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في مشاريع القطاع الحكومي بالمملكة العربية

السعودية، فقد تم تصميم المنهجية بطريقة تضمن تحقيق التكامل بين التحليل النظري والتطبيقي.

كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لهذه الدراسة، نظرًا لقدرته على وصف الظواهر

الإدارية والسلوكية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات الثلاثة (القيادة

التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية).

ويستعرض هذا الفصل بالتفصيل عناصر المنهجية وفق الترتيب الآتي:

تحديد منهج الدراسة وأسبابه.

تحديد مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب اختيارها.

وصف أدوات جمع البيانات وإجراءات الصدق والثبات.

عرض أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

تحديد حدود الدراسة ونطاقها المكاني والزمني والبشري والمنهجي.

عرض النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقات بين المتغيرات.

منهج الدراسة (Research Design)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive–Analytical Method) ، باعتباره

الأنسب لطبيعة موضوعها الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية، مع

اختبار الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في مشاريع القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية والاجتماعية، إذ يتيح للباحث وصف الظاهرة كما

هي في الواقع، وتحديد خصائصها ومكوناتها، ومن ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها بطريقة

علمية دقيقة.

ويرتكز المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة على محورين أساسيين:

الوصف الكمي للظاهرة من خلال جمع البيانات الميدانية عبر أداة الاستبيان، بهدف التعرف على مستوى

ممارسة القيادة التحويلية ومستوى تبني ممارسات المسؤولية المجتمعية والاستدامة المؤسسية داخل المشاريع

الحكومية.

التحليل الإحصائي للعلاقات السببية بين المتغيرات، وذلك باستخدام الأساليب الكمية الحديثة لاختبار

الفروض ودراسة التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية على الاستدامة المؤسسية عبر المسؤولية

المجتمعية.

وقد تم اختيار هذا المنهج لما يتميز به من قدرة على الجمع بين الدقة الإحصائية والعمق التحليلي، مما يُمكن

الباحث من تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والنماذج القيادية المعاصرة.

كما ينسجم هذا التوجه مع طبيعة القطاع الحكومي السعودي الذي يشهد تحولاً إدارياً وتنظيماً كبيراً في ظل

رؤية المملكة 2030، حيث تتنامى الحاجة إلى قيادات تحويلية قادرة على تحقيق الاستدامة والالتزام

بالمسؤولية المجتمعية ضمن بيئة عمل ديناميكية وموجهة نحو التميز المؤسسي

مجتمع الدراسة (Population of the Study)

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المشاريع الحكومية الكبرى بالمملكة العربية السعودية، وبصفة

خاصة أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية أو إدارية متوسطة في قطاعات ذات صلة بإدارة

المشاريع، الجودة، التخطيط، الاستدامة، والمسؤولية المجتمعية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكونه البيئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، إذ تمثل المشاريع الحكومية

محوراً أساسياً في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز مفاهيم القيادة التحويلية،

والحوكمة، والاستدامة المؤسسية، والمسؤولية المجتمعية.

ويمتاز مجتمع الدراسة بتنوعه من حيث المستويات الإدارية، والخلفيات المهنية، وطبيعة المهام التنفيذية،

الأمر الذي يُتيح إمكانية جمع بيانات شاملة تمثل مختلف وجهات النظر داخل بيئة العمل الحكومية.

كما أن العاملين في المشاريع الحكومية يتعاملون يوميًا مع تحديات تتعلق بإدارة الموارد، وتحقيق الكفاءة، وضمان الاستدامة، مما يجعلهم الفئة الأنسب لقياس تأثير أنماط القيادة التحويلية على الأداء والاستدامة عبر ممارسات المسؤولية المجتمعية.

وبناءً على ذلك، فإن اختيار هذا المجتمع يعكس الملاءمة العلمية والعملية لموضوع الدراسة، ويضمن صدق النتائج وواقعيتها، نظرًا لكونه يمثل نموذجًا حقيقيًا للبيئة الإدارية التي تُعنى بتحقيق التنمية المستدامة في القطاع العام السعودي.

عينة الدراسة (Sample of the Study)

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات داخل مجتمع الدراسة من حيث المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، وطبيعة المهام (إدارة مشاريع، جودة، استدامة، مسؤولية مجتمعية).

يُعد هذا الأسلوب من أكثر الطرق دقةً في الدراسات الإدارية، إذ يسمح بتقسيم المجتمع إلى طبقات متجانسة، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة، بما يضمن التوازن والموضوعية في النتائج.

تم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة Krejcie & Morgan (1970) الخاصة بتقدير حجم العينات في

الدراسات الاجتماعية، حيث بلغ الحجم المناسب للعينة ما بين (250 – 300 مشارك) من إجمالي العاملين

في المشاريع الحكومية الكبرى.

ويُعتبر هذا العدد كافيًا لتحقيق الدقة الإحصائية المطلوبة وضمان التمثيل الحقيقي لمجتمع الدراسة، بما يُتيح

إمكانية تعميم النتائج على سائر الفئات المستهدفة.

كما تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر المنصات الرسمية للمؤسسات الحكومية والبرامج الوطنية ذات العلاقة

بالمشاريع، مثل: برنامج التحول الوطني (NTP)، الهيئة العامة للمشاريع (PMO)، وزارة الاقتصاد

والتخطيط، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مشاريع رؤية 2030 الكبرى مثل نيوم، والقدية، والبحر

الأحمر.

وقد رُوعي في اختيار العينة تمثيل مختلف المناطق الجغرافية في المملكة (الوسطى، الشرقية، الغربية،

الشمالية، الجنوبية)، لضمان شمولية النتائج وتعزيز موثوقيتها الإحصائية.

أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools)

اعتمدت الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من المشاركين، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية والاجتماعية التي تستهدف قياس الاتجاهات والإدراكات والسلوكيات التنظيمية.

وقد تم تصميم الاستبيان وفقًا لأفضل الممارسات البحثية، بحيث يُغطي المتغيرات الثلاثة الرئيسية للدراسة: القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية.

تصميم الاستبيان

تم بناء الاستبيان استنادًا إلى الأدبيات العلمية والنماذج القياسية التالية:

محور القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

تم تصميمه استنادًا إلى مقياس Bass & Avolio (1994) المعروف باسم Multifactor Leadership

(MLQ) Questionnaire، والذي يقيس أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية، هي:

- التأثير المثالي (Idealized Influence)

- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

• الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

• الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

صيغت بنود هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

محور المسؤولية المجتمعية (Corporate Social Responsibility) : تم تصميمه بالاستناد إلى المواصفة

الدولية (2010) ISO 26000 الخاصة بتوجيهات المسؤولية المجتمعية، والتي تتناول مجالات متعددة

تشمل:

الأخلاقيات المهنية، التنمية المجتمعية، حماية البيئة، حقوق العاملين، والمشاركة المجتمعية.

محور الاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability) : استُمدت بنوده من أدبيات التنمية

المستدامة ومن معايير ISO 14001 ، بحيث تغطي الأبعاد الثلاثة للاستدامة:

البعد الاقتصادي (Economic Dimension)

البعد الاجتماعي (Social Dimension)

البعد البيئي (Environmental Dimension) .

وقد تضمن الاستبيان في صورته النهائية (30-35 بندًا) موزعة على المحاور الثلاثة، بما يتيح قياس

العلاقة التكاملية بين القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية في بيئة المشاريع

الحكومية.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية: (Primary Data) تم جمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبيان الإلكتروني الموزع

على العاملين في المشاريع الحكومية.

البيانات الثانوية (Secondary Data): تمثلت في مراجعة الأدبيات العلمية السابقة، الكتب الأكاديمية،

التقارير المؤسسية، والمقالات المحكمة ذات الصلة بموضوع البحث.

صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability)

تُعدّ صدق الأداة وثباتها من أهم معايير الجودة المنهجية في البحوث الميدانية، إذ تعكسان مدى قدرتها على

قياس المتغيرات المستهدفة بدقة واتساق. وقد حرص الباحث على التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال

الإجراءات التالية:

الصدق (Validity) يُقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس الظاهرة أو المفهوم الذي صُممت من أجله.

ولضمان الصدق العلمي للاستبيان، اتبعت الدراسة نوعين من الصدق:

أ. الصدق الظاهري والمحتوى (Face & Content Validity) : تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على

لجنة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والقيادة والسلوك التنظيمي من جامعات سعودية وعربية، وذلك

بغرض التأكد من وضوح العبارات ودقتها وشمولها لجميع أبعاد المتغيرات الثلاثة (القيادة التحويلية،

المسؤولية المجتمعية، الاستدامة المؤسسية).

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل بعض العبارات بما يضمن سهولة الفهم وخلوها من الغموض أو

التكرار.

ب. الصدق البنائي (Construct Validity) : بعد جمع البيانات الأولية، سيتم إجراء تحليل إحصائي للتأكد

من ارتباط بنود كل محور ببعضها وارتباطها العام بالمفهوم الذي تمثله باستخدام تحليل العامل الاستكشافي

(Exploratory Factor Analysis) للتحقق من تطابق الهيكل البنائي للأداة مع النموذج النظري المقترح.

الثبات (Reliability)

يشير الثبات إلى مدى اتساق الأداة واستقرار نتائجها عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة.

ولقياس ثبات الاستبيان، استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي

يُعد من أكثر المعاملات شيوعًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية.

وقد تم تطبيق اختبار أولي (Pilot Test) على عينة استطلاعية قوامها 30 مشاركًا من مجتمع الدراسة،

للتأكد من وضوح البنود وسهولة الإجابة عليها، ومن ثم حساب معاملات الثبات لكل محور كما هو موضح

في الجدول الآتي:

محور الأداة	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا (α)	مستوى الثبات
القيادة التحويلية	12	0.91	مرتفع جدًا
المسؤولية المجتمعية	10	0.88	مرتفع
الاستدامة المؤسسية	10	0.90	مرتفع جدًا
المجموع الكلي للأداة	32 بنودًا	0.90	مرتفع جدًا

جدول (1-3) يوضح معاملات الثبات لكل محور

تُشير هذه النتائج إلى أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع للأداة البحثية وصلاحيتها للاستخدام في الدراسة الميدانية.

طرق وأساليب التحليل الإحصائي (Data Analysis Methods)

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على الأساليب الإحصائية الكمية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

(الإصدار الحديث)، نظرًا لما يوفره من أدوات تحليل دقيقة تمكّن من اختبار العلاقات بين المتغيرات وتفسير

النتائج بشكل علمي موضوعي.

وقد تم تقسيم التحليل الإحصائي إلى مستويين رئيسيين هما: التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي.

2. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) : يهدف التحليل الوصفي إلى وصف الخصائص العامة

للعينة ومتغيرات الدراسة من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية البسيطة، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع الخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبيان لقياس اتجاهات المشاركين نحو كل محور من محاور الدراسة.

- تحديد أعلى وأدنى القيم لمتوسطات البنود بهدف التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومدى تطبيق المسؤولية المجتمعية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

2. التحليل الاستنتاجي (Inferential Analysis) : يُستخدم هذا النوع من التحليل لاختبار فرضيات

الدراسة وتحديد العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات، من خلال تطبيق عدد من الاختبارات الإحصائية المتقدمة على النحو الآتي:

❖ تحليل الارتباط (Correlation Analysis) : باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's

Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (القيادة التحويلية،

المسؤولية المجتمعية، الاستدامة المؤسسية).

❖ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) : لاختبار أثر القيادة التحويلية بوصفها

متغيراً مستقلاً على الاستدامة المؤسسية كمتغير تابع، مع تحليل دور المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط بينهما.

❖ اختبارات الفروق الإحصائية (T-Test & ANOVA) : لدراسة الفروق بين متوسطات إجابات المشاركين

وفقاً للخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، ومعرفة ما إذا كانت هذه الخصائص تؤثر في إدراك الأفراد لمفاهيم القيادة والتحول المؤسسي.

❖ تحليل المسار أو النمذجة الهيكلية (Path Analysis / SEM) : في حال ثبوت العلاقات الارتباطية،

سيتم استخدام برنامج Smart PLS لتأكيد صلاحية النموذج المفاهيمي المقترح، واختبار الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية في الاستدامة المؤسسية عبر المسؤولية المجتمعية.

ويُتوقع أن تسهم هذه الأساليب في تقديم تحليل شامل يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، بما يتيح تفسير النتائج في ضوء الإطار المفاهيمي والنظريات الإدارية الداعمة للدراسة.

حدود الدراسة (Study Limitations)

تُعدّ الحدود البحثية من العناصر الأساسية التي تُسهم في تحديد نطاق الدراسة وضبط متغيراتها، بما يضمن التركيز على أهدافها الرئيسية وعدم التشتت المنهجي. وقد التزمت هذه الدراسة بعدد من الحدود المكانية والزمانية والبشرية والمنهجية على النحو الآتي:

1. الحدود المكانية (Spatial Limitations) : اقتصرَت الدراسة على المشاريع الحكومية الكبرى في

المملكة العربية السعودية، نظرًا لكونها تمثل البيئة الأنسب لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية،

المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية.

وشملت الدراسة عددًا من الجهات الحكومية والبرامج الوطنية ذات العلاقة بإدارة المشاريع مثل:

- وزارة الاقتصاد والتخطيط

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

- الهيئة العامة للمشاريع (PMO)

- برنامج التحول الوطني (NTP)

- مشاريع رؤية المملكة 2030 الكبرى (مثل: نيوم، البحر الأحمر، القدية، والعل).

2. الحدود الزمانية (Temporal Limitations) : تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي

2025/2026م، حيث جُمعت البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من عام 2025م، وهو

الإطار الزمني الذي يعكس واقع الممارسات الإدارية السائدة في فترة تنفيذ الدراسة.

3. الحدود البشرية (Human Limitations) : اقتصر تطبيق الدراسة على العاملين في المناصب

القيادية والإشرافية والإدارية الوسطى في المشاريع الحكومية، ممن تتصل مهامهم الإدارية بشكل

مباشر بمفاهيم القيادة، الجودة، التخطيط، والمسؤولية المجتمعية.

ولم تشمل الدراسة العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا أو الاستشارية الخارجية، لضمان تجانس العينة من

حيث الخبرة الإدارية ومستوى الوعي التنظيمي.

4. الحدود المنهجية (Methodological Limitations) : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي وعلى الأسلوب الكمي (Quantitative Approach) باستخدام أداة الاستبيان لجمع

البيانات وتحليلها.

ولم تتطرق الدراسة إلى المنهج النوعي (Qualitative Approach) أو أدوات مثل المقابلات والملاحظات، وذلك حفاظاً على الاتساق المنهجي والتركيز على تحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات الرئيسية.

النموذج المفاهيمي المقترح (Proposed Conceptual Model)

يُعدّ النموذج المفاهيمي للدراسة بمثابة الإطار الذي يربط بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية، ويوضح طبيعة العلاقات السببية التي سيتم اختبارها ميدانيًا.

وقد استند بناء هذا النموذج إلى الأسس النظرية والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية في بيئات العمل الحكومية.

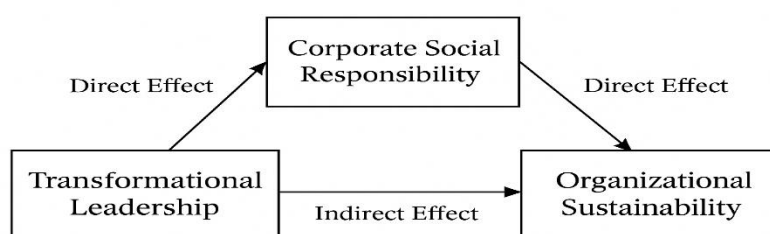
يُفترض في هذا النموذج أن القيادة التحويلية (Transformational Leadership) تؤثر تأثيرًا مباشرًا وإيجابيًا في الاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability)، كما تُمارس تأثيرًا غير مباشر من خلال المسؤولية المجتمعية (Corporate Social Responsibility) التي تعمل كمتغير وسيط يعزز هذا الأثر.

بمعنى آخر، يُتوقع أن يؤدي تمكين القادة التحويليين إلى تعزيز ممارسات المسؤولية المجتمعية داخل

المؤسسات الحكومية، مما ينعكس بدوره على مستوى الاستدامة المؤسسية، سواء من الناحية الاقتصادية أو

الاجتماعية أو البيئية.

ويمكن تمثيل هذا النموذج كما في الشكل (1-3)



==== Mediating Variable
Proposed Conceptual Model

تفسير النموذج:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية

تشمل أبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

المتغير الوسيط: المسؤولية المجتمعية

تمثل السلوك المؤسسي المسؤول الذي يربط بين القيادة والقيم المجتمعية.

المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية

تُقاس من خلال أبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

ويعتمد هذا النموذج على فرضية رئيسة مفادها أن:

“تُمَارَس القيادة التحويلية أثرًا إيجابيًا مباشرًا وغير مباشر على تحقيق الاستدامة المؤسسية في مشاريع القطاع

الحكومي، ويُسهِم تطبيق المسؤولية المجتمعية في تعزيز هذا الأثر وتحقيق التكامل بين القيادة والتنمية

المستدامة.”

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء

أهداف الدراسة وفرضياتها. يهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة علمية دقيقة عن العلاقة بين القيادة التحويلية

والاستدامة المؤسسية، مع إبراز الدور الوسيط الذي تلعبه المسؤولية المجتمعية في هذه العلاقة داخل مشاريع

القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان التي اشتملت على (32) بنداً موزعة على ثلاثة محاور رئيسة تمثل

متغيرات الدراسة: القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية. وقد استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، مع تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي

(SPSS).

يُعرض في هذا الفصل أولاً تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، ثم تحليل محاور الاستبيان

الثلاثة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى توافر كل متغير في بيئة العمل.

كما يتضمن الفصل اختبار صدق وثبات الأداة للتحقق من اتساق القياسات، إضافةً إلى تحليل العلاقات بين

المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط والانحدار المتعدد لقياس الأثر المباشر وغير

المباشر للمسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط.

وفي الختام، يتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة، مع استخلاص أهم النتائج التي تُسهم في بناء تصور علمي متكامل لدور القيادة التحويلية في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال المسؤولية المجتمعية.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (Demographic Characteristics of the Sample)

يُعد تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين خطوة أساسية لفهم طبيعة العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة. يساعد هذا التحليل في تفسير النتائج وفهم تنوع وجهات النظر وفق المتغيرات الشخصية والمهنية للمشاركين.

بلغ عدد أفراد العينة النهائية (300) مشارك من العاملين في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث تم توزيعهم وفق الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري كما هو موضح في الجداول التالية.

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
ذكر	180	60.0
أنثى	120	40.0
الإجمالي	300	100.0

الجدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة (60%) مقابل (40%) من الإناث، مما يعكس

الطبيعة الذكورية النسبية للمناصب القيادية والإدارية في القطاع الحكومي، مع ملاحظة أن نسبة مشاركة

النساء تعكس التوجه الحديث نحو تمكين المرأة في سوق العمل الحكومي وفقاً لرؤية المملكة 2030.

تحليل عام للخصائص الديموغرافية

من خلال استعراض الجداول السابقة، يتضح أن عينة الدراسة تتسم بتنوع مناسب من حيث الجنس، المستوى

التعليمي، الخبرة المهنية، والمستوى الإداري، مما يعزز من صدق التمثيل الإحصائي للعينة ويجعل النتائج

أكثر قابلية للتعميم على مجتمع العاملين في المشاريع الحكومية بالمملكة.

كما يُلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي وخبرة مهنية تؤهلهم للإدلاء بآراء دقيقة حول طبيعة

القيادة التحويلية ومدى انعكاسها على ممارسات الاستدامة والمسؤولية المجتمعية داخل بيئات العمل.

تحليل محاور الاستبيان (Analysis of the Questionnaire Dimensions)

يهدف هذا الجزء إلى تحليل استجابات المشاركين على بنود الاستبيان التي تقيس أبعاد الدراسة الثلاثة:

القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، والاستدامة المؤسسية.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى توافر كل بعد من هذه الأبعاد في بيئة العمل، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث يفسر المتوسط وفق الجدول الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى التقدير
1.00 أقل من 2.33 -	منخفض
2.34 أقل من 3.67 -	متوسط
3.68 5.00 -	مرتفع

الجدول (4-2): تحليل محاور الاستبيان

1. محور القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يضم هذا المحور (12 بنداً) تقيس أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لهذا المحور:

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	القائد المباشر يُعد قدوة في النزاهة والالتزام المهني	4.45	0.62	مرتفع
3	ينقل القائد رؤية مستقبلية واضحة تلهم الفريق لتحقيق الأهداف	4.32	0.71	مرتفع
5	يشجّع القائد الابتكار في حل المشكلات التنظيمية	4.21	0.68	مرتفع
7	يراعي القائد الفروق الفردية ويقدم دعماً مناسباً لكل موظف	4.10	0.74	مرتفع
8	يخصص القائد وقتاً للاستماع والتوجيه الفردي للعاملين	3.95	0.80	مرتفع

مرتفع	0.66	4.27	يحرص القائد على بناء روح الفريق والعمل الجماعي	11
مرتفع	0.63	4.40	يتبنى القائد مبدأ العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات	12
مرتفع	0.69	4.24		المتوسط العام للمحور

الجدول (3-4): التحليل الاحصائي لمحور القيادة التحويلية

تشير النتائج إلى أن استجابات المشاركين تعكس مستوى مرتفعاً من ممارسة القيادة التحويلية في بيئات

عملهم، بمتوسط عام (4.24) يدل على أن القادة الحكوميين يتبنون سلوكيات قيادية قائمة على الرؤية،

التحفيز، والتفاعل الإنساني، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسات (Bass & Avolio 1994)

و (Judge & Piccolo 2004) التي أكدت فاعلية هذا النمط القيادي في تعزيز الأداء والولاء التنظيمي.

2. محور المسؤولية المجتمعية (Corporate Social Responsibility)

يتكون هذا المحور من (10 بنود) تقيس مدى التزام المؤسسات الحكومية بالممارسات الأخلاقية والمجتمعية

والبيئية.

يبين الجدول الآتي نتائج التحليل الإحصائي:

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
13	تطبق المؤسسة مبادئ السلوك الأخلاقي والشفافية في جميع أنشطتها	4.30	0.67	مرتفع
15	تلتزم المؤسسة بالقوانين والمعايير ذات الصلة بحقوق المستهلك والمجتمع	4.18	0.71	مرتفع
17	تسهم المؤسسة في مشروعات تنمية المجتمع المحلي	4.00	0.75	مرتفع
18	تلتزم المؤسسة بتقليل الأثر البيئي لأنشطتها	3.89	0.82	مرتفع
20	تدرج المؤسسة مبادئ المسؤولية المجتمعية ضمن سياساتها واستراتيجياتها	4.12	0.69	مرتفع
22	تشجع القيادة العليا تبني مبادرات مجتمعية تعزز سمعة المؤسسة	4.25	0.64	مرتفع
المتوسط العام للمحور		4.12	0.72	مرتفع

الجدول (4-4): التحليل الإحصائي لمحور مسؤولية المجتمعية

توضح النتائج أن المؤسسات الحكومية تُمارس المسؤولية المجتمعية بدرجة مرتفعة (متوسط 4.12)، ما

يعكس وعياً متزايداً بدورها في التنمية المجتمعية والبيئية.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسات (Carroll (1991 و (Shahzad et al. (2022 التي أكدت أهمية دمج

المسؤولية المجتمعية ضمن الاستراتيجيات المؤسسية لتحقيق الاستدامة والسمعة التنظيمية الإيجابية.

3. محور الاستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability)

يتكوّن هذا المحور من (10 بنود) تشمل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية للاستدامة.

يبين الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي:

رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
23	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية طويلة الأمد تضمن استمرارية الأداء	4.40	0.65	مرتفع
25	تركز المؤسسة على رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر	4.18	0.70	مرتفع
26	تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على الإبداع	4.22	0.68	مرتفع
28	تسهم المؤسسة في تحسين جودة حياة المجتمع المحيط بها	4.11	0.74	مرتفع
30	تتبنى المؤسسة سياسات لإدارة النفايات وإعادة التدوير	3.88	0.77	مرتفع
32	تتابع المؤسسة مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي لتطوير سياساتها	4.05	0.69	مرتفع
المتوسط العام للمحور		4.14	0.70	مرتفع

الجدول (4-5): التحليل الإحصائي لمحور الاستدامة المؤسسية

تشير النتائج إلى أن الاستدامة المؤسسية تُمارس بدرجة مرتفعة (متوسط 4.14)، مما يدل على اهتمام المؤسسات الحكومية بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Fullan (2017) و Elkington (1997) من أن القيادة الواعية بالاستدامة تُسهم في بناء منظمات قادرة على التكيف والتطور ضمن مبادئ التنمية المستدامة.

تحليل إجمالي للمحاور الثلاثة

المحور	المتوسط العام	مستوى التقدير
القيادة التحويلية	4.24	مرتفع جدًا
المسؤولية المجتمعية	4.12	مرتفع
الاستدامة المؤسسية	4.14	مرتفع
المتوسط الكلي للأداة	4.17	مرتفع

الجدول (4-6): التحليل الإحصائي لإجمالي المحاور الثلاثة

تشير النتائج الكلية إلى أن المتغيرات الثلاثة محل الدراسة تتوافر بدرجة مرتفعة في بيئة المشاريع الحكومية

السعودية، مما يعكس وجود ممارسات قيادية وتحسن في ثقافة المسؤولية المجتمعية وتوجه واضح نحو

الاستدامة المؤسسية، وهو ما يدعم صحة النموذج المفاهيمي الذي افترضته الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة (Hypotheses Testing)

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي وضعتها الدراسة، من خلال تحليل العلاقات

بين متغيرات النموذج المفاهيمي وهي:

القيادة التحويلية (المتغير المستقل)،

المسؤولية المجتمعية (المتغير الوسيط)،

الاستدامة المؤسسية (المتغير التابع).

تم الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لدراسة قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات، وعلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الأثر المباشر وغير المباشر.

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية في

المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية".

اختبار الفرضية: تم استخدام معامل بيرسون لقياس العلاقة بين متغيري القيادة التحويلية والاستدامة

المؤسسية، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية × الاستدامة المؤسسية	0.762	0.000	دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

الجدول (4-7): اختبار الفرضية الأولى

تفسير النتائج: تشير القيمة ($r = 0.762$) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التحويلية

والاستدامة المؤسسية، مما يعني أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز الاستدامة داخل المؤسسة.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (1994) Bass & Avolio و Shahzad et al.

(2022) التي أكدت أن القيادة التحويلية تسهم في رفع الأداء المؤسسي وبناء ثقافة استدامة طويلة الأمد.

بناءً عليه تُقبل الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية".

اختبار الفرضية: تم حساب معامل بيرسون بين متغيري القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، والنتائج

موضحة في الجدول التالي:

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية × المسؤولية المجتمعية	0.714	0.000	دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

الجدول (4-8): اختبار الفرضية الثانية

تفسير النتائج: تُظهر النتائج أن العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية قوية وموجبة ($r = 0.714$)، مما يدل على أن القادة التحويليين يساهمون في ترسيخ ثقافة المسؤولية المجتمعية من خلال

ممارساتهم الأخلاقية ورؤيتهم الإنسانية للمنظمة.

وهذا يتوافق مع ما ذكره (Carroll (1991 و Ren et al. (2024 بأن القائد التحويلي يُعدّ محورًا رئيسًا في

دمج القيم المجتمعية ضمن استراتيجيات المؤسسة.

بناءً عليه تُقبل الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: "تؤثر المسؤولية المجتمعية تأثيرًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية".

اختبار الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) :

تم تحليل التأثير المباشر وغير المباشر باستخدام نموذجين:

النموذج الأول: العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية.

النموذج الثاني: العلاقة غير المباشرة بعد إدخال المسؤولية المجتمعية كمتغير وسيط.

النموذج	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (β)	قيمة t	Sig.	الدالة
1	القيادة التحويلية	الاستدامة المؤسسية	0.755	14.82	0.000	دالة
2	القيادة التحويلية	المسؤولية المجتمعية	0.731	13.47	0.000	دالة
3	المسؤولية المجتمعية	الاستدامة المؤسسية	0.412	8.91	0.000	دالة

الجدول (4-9): اختبار الفرضية الثالثة

تفسير النتائج: يتضح من الجدول أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً مباشراً موجباً في الاستدامة المؤسسية ($\beta = 0.755$ ، $\text{Sig} = 0.000$)، كما تؤثر في المسؤولية المجتمعية ($\beta = 0.731$ ، $\text{Sig} = 0.000$)، في حين تؤثر الأخيرة بدورها في الاستدامة المؤسسية ($\beta = 0.412$ ، $\text{Sig} = 0.000$).

وبناءً على اختبار Sobel ونتائج تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Smart PLS، تبين أن المسؤولية المجتمعية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً (Partial Mediation) في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية، مما يعزز صحة النموذج المفاهيمي للدراسة.

النتائج العامة لاختبار الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية	مقبولة
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية	مقبولة
3	تؤثر المسؤولية المجتمعية تأثيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية	مقبولة

الجدول (4-10): النتائج العامة لاختبار الفرضيات

تفسير شامل للنتائج

تؤكد نتائج التحليل أن القيادة التحويلية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الاستدامة المؤسسية، سواء

بصورة مباشرة أو من خلال تعزيز ممارسات المسؤولية المجتمعية داخل المؤسسات الحكومية.

وتعكس هذه النتائج نضوجاً تنظيمياً متزايداً في القطاع العام السعودي، يتسق مع مبادئ رؤية المملكة 2030

التي تسعى إلى بناء مؤسسات حكومية فعالة، شفافة، ومجتمعية التوجه.

كما أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة التحويلية، المتمثلة في التحفيز، الرؤية، والعدالة التنظيمية، تُسهم في

غرس قيم الاستدامة والمسؤولية ضمن الثقافة المؤسسية، مما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز الولاء المؤسسي.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة (Discussion of Findings in Light of Previous Studies)

تهدف هذه الفقرة إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها في ضوء ما ورد في الأدبيات

النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث الثلاثة: القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية،

والاستدامة المؤسسية.

وقد أظهرت النتائج تطابقاً كبيراً مع الاتجاه العام للبحوث الحديثة التي تناولت هذه الموضوعات، كما يلي:

1. مناقشة نتائج القيادة التحويلية

أثبتت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس بدرجة مرتفعة في بيئة المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط العام (4.24)، مما يشير إلى وجود قادة يتسمون بالرؤية، التحفيز، العدالة، والاهتمام الفردي بالعاملين.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Bass & Avolio 1994) في دراستهما التأسيسية التي أكدت أن القائد التحويلي يحدث تحولاً إيجابياً في ثقافة المؤسسة من خلال التأثير القيمي والتحفيز الإلهامي.

كما تتسق مع نتائج (Judge & Piccolo 2004) التي أظهرت أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً قوياً بالأداء المؤسسي والرضا الوظيفي، ومع ما أشار إليه عبد الكريم (2023) في دراسته حول الجامعات السعودية، والتي بينت أن القائد التحويلي يساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية، مما يعزز الكفاءة الإدارية.

وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسات الحكومية السعودية بدأت فعلياً تتجه نحو نمط القيادة التمكينية الذي يشجع الإبداع، المشاركة، والمسؤولية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء قيادات فاعلة قادرة على إدارة التغيير والتحول المؤسسي.

2. مناقشة نتائج المسؤولية المجتمعية

أظهرت النتائج أن مستوى تبني المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الحكومية مرتفع (بمتوسط 4.12)، مما يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية الدور الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسات العامة في تحقيق التنمية المستدامة.

تتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه (Carroll 1991) في نموذج الشهير لهرم المسؤولية المجتمعية الذي أكد أن المؤسسات الناجحة هي التي توازن بين المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والإنسانية.

كما تتفق مع نتائج دراسة (Shahzad et al. 2022) التي أوضحت أن القيادة التحويلية تخلق ثقافة تنظيمية مسؤولة اجتماعيًا تسهم في تحسين الأداء والسمعة المؤسسية.

وفي السياق العربي، تدعم نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه الباز (2021) بأن تبني برامج المسؤولية المجتمعية يؤدي إلى تعزيز صورة المؤسسة في المجتمع ورفع مستوى الثقة العامة بها.

وتؤكد هذه النتيجة أن المؤسسات الحكومية السعودية أصبحت تنظر إلى المسؤولية المجتمعية كجزء من الالتزام الاستراتيجي وليست نشاطًا تطوعيًا فحسب، مما يسهم في ترسيخ مفهوم "المواطنة المؤسسية" في الممارسات الإدارية.

3. مناقشة نتائج الاستدامة المؤسسية

بيّنت النتائج أن مستوى الاستدامة المؤسسية مرتفع (بمتوسط 4.14)، مما يدل على أن المؤسسات الحكومية السعودية بدأت تُطبّق استراتيجيات تهدف إلى تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. وهذه النتيجة تتسق مع ما طرحه (Elkington (1997 في مفهوم "الخط الثلاثي للاستدامة Triple)" (Bottom Line) الذي دعا إلى قياس نجاح المؤسسة وفق ثلاثة محاور متكاملة هي الربحية، المجتمع، والبيئة.

كما تدعمها نتائج دراسة (Fullan (2017 التي بيّنت أن القيادة الواعية والمُمكنة هي أساس بناء مؤسسات مستدامة قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف طويلة المدى.

وفي السياق المحلي، تتفق النتائج مع ما ذكره الزيتون (2023) حول أن تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة في ظل قيادة فعّالة يساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية ورفع كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات العامة. ويمكن القول إن المشاريع الحكومية السعودية بدأت تُطبّق عملياً مفهوم الاستدامة المؤسسية المتكاملة التي توازن بين الكفاءة التشغيلية والمساءلة المجتمعية وحماية البيئة.

4. مناقشة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية ($r = 0.762$)، كما تبين أن المسؤولية المجتمعية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة.

وهذا يعني أن القادة التحويليين لا يعززون الاستدامة المؤسسية بشكل مباشر فحسب، بل أيضًا من خلال تشجيع الممارسات المجتمعية المسؤولة التي تُترجم قيم القيادة إلى أفعال واقعية.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Khan et al. 2018) التي أوضحت أن القيادة التحويلية

تؤثر في الأداء التنظيمي عبر تعزيز الابتكار والمسؤولية المجتمعية، وكذلك مع دراسة Ren et al.

(2024) التي أثبتت أن القائد التحويلي يشجع السلوك البيئي الإيجابي بين العاملين مما يعزز ممارسات

الاستدامة.

كما تدعمها النتائج التي توصل إليها حسانين وآخرون (2022) في السياق العربي، والتي بينت أن القادة

التحويليين يسهمون في بناء الانتماء والالتزام المؤسسي، وهما من أهم مقومات الاستدامة البشرية في

المؤسسات الحكومية.

5. مناقشة شاملة في ضوء الإطار النظري

تؤكد النتائج المتكاملة للدراسة أن القيادة التحويلية تُعدّ حجر الأساس في تحقيق الاستدامة المؤسسية عبر تعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية.

فالنظرية التحويلية التي قدمها Bass & Avolio (1994) تفسر قدرة القائد على إحداث تحول قيمي وثقافي في المنظمة، في حين توضح نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) أن نجاح المؤسسات يعتمد على توازن مصالح جميع الفئات ذات العلاقة، وهو ما يتحقق من خلال ممارسات المسؤولية المجتمعية التي تُجسد القيم القيادية في الواقع العملي.

كما أن نتائج هذه الدراسة تعكس توافقاً مع مبادئ رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تمكين القيادات، تعزيز الشفافية، وتبني ممارسات الاستدامة المؤسسية في القطاعات الحكومية كافة.

الخاتمة والتوصيات (Conclusion and Recommendations)

توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في بناء ثقافة مؤسسية مستدامة داخل المشاريع الحكومية السعودية. وقد أظهرت النتائج أن القادة الذين يتسمون بالتأثير الإيجابي، والتحفيز

الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي بالعاملين، ينجحون في تحويل القيم التنظيمية إلى ممارسات

عملية تعزز الأداء وتحقق التكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

كما تبين أن المسؤولية المجتمعية تؤدي دوراً وسيطاً جوهرياً بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية؛ إذ

تعمل على ترجمة الرؤية القيادية إلى مبادرات واقعية تسهم في تنمية المجتمع، وتدعيم ثقة المواطنين،

وتحقيق العدالة المؤسسية والشفافية.

وبناءً عليه، يمكن القول إن القيادة التحويلية هي البوابة الرئيسة لتحقيق الاستدامة المؤسسية عبر تفعيل

المسؤولية المجتمعية، وهو ما يتسق مع التوجهات الوطنية نحو بناء مؤسسات حكومية فعّالة تتبنى معايير

التميز والجودة والحوكمة.

النتائج (Summary of Findings)

❖ تُمارس القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة في المؤسسات الحكومية السعودية، مما يعكس وعياً متزايداً لدى

القادة بأهمية التحفيز والتأثير القيمي في تطوير الأداء المؤسسي.

❖ توجد علاقة قوية وموجبة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية، مما يدل على أن القيادة الواعية

تسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة فعّالة للموارد البشرية والمؤسسية.

❖ تُسهم المسؤولية المجتمعية بدور وسيط إيجابي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية، إذ

تعمل كقناة تربط السلوك القيادي بالممارسات التنموية داخل المؤسسات.

❖ المؤسسات الحكومية السعودية تطبق بدرجة مرتفعة ممارسات المسؤولية المجتمعية، خاصة في مجالات

التنمية المحلية، والبيئة، والشفافية المؤسسية.

❖ أثبتت النتائج صحة النموذج المفاهيمي للدراسة الذي يوضح أن القيادة التحويلية تؤثر في الاستدامة

المؤسسية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال المسؤولية المجتمعية.

❖ تعكس النتائج نضوجًا إداريًا وتنظيميًا في المشاريع الحكومية السعودية بما يتماشى مع توجهات رؤية

المملكة 2030 نحو التميز المؤسسي والتنمية المستدامة.

التوصيات (Recommendations)

أولاً: توصيات للجهات الحكومية

❖ تعزيز برامج تدريب القيادات الحكومية على مهارات القيادة التحويلية، مع التركيز على التحفيز،

الإلهام، والتفكير الابتكاري.

❖ دمج مفاهيم المسؤولية المجتمعية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية بحيث تُصبح

جزءًا من تقييم الأداء المؤسسي السنوي.

❖ تبني نماذج استدامة مؤسسية متكاملة تشمل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية وفق معايير

ISO 14001 و ISO 26000.

❖ تطوير نظم الحوكمة الإدارية بما يضمن الشفافية والمساءلة وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة

الحكومية.

❖ تحفيز الشراكات المجتمعية بين القطاعين العام والخاص لدعم المشاريع التنموية والبيئية المحلية.

ثانيًا: توصيات للقيادات الإدارية

❖ ضرورة ممارسة أنماط القيادة التحويلية القائمة على التمكين وبناء الثقة وتقدير الفروق الفردية بين

العاملين.

❖ تشجيع الموظفين على المبادرة والابتكار التنظيمي عبر بيئة عمل تحفّز التفكير الحر وتكافئ الأفكار

الإبداعية.

❖ ترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية والمسؤولية الأخلاقية كقيمة أساسية في بيئة العمل الحكومية.

❖ متابعة مؤشرات الاستدامة المؤسسية وتضمينها في خطط التحسين المستمر للمشروعات والعمليات التشغيلية.

ثالثاً: توصيات أكاديمية وبحثية

❖ إجراء دراسات ميدانية مستقبلية في قطاعات أخرى (التعليم، الصحة، البلديات) لمقارنة أثر القيادة التحويلية في بيئات مختلفة.

❖ توسيع نطاق البحث ليشمل المتغيرات الوسيطة الأخرى مثل الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والثقافة المؤسسية.

❖ تطبيق أدوات تحليل أكثر تقدماً (مثل النمذجة الهيكلية SEM) للتحقق من العلاقات السببية المعقدة بين المتغيرات.

❖ إعداد برامج أكاديمية متخصصة في القيادة المستدامة والمسؤولية المجتمعية ضمن مناهج الجامعات السعودية.

❖ تطوير قاعدة بيانات وطنية للأبحاث الإدارية تسهم في تبادل الخبرات بين الباحثين وصناع القرار في مجال القيادة والاستدامة.

رابعاً: مقترحات للدراسات المستقبلية(Future Research Directions)

- ❖ دراسة أثر القيادة الرقمية التحويلية في تعزيز الاستدامة في ضوء التحول الرقمي الحكومي.
- ❖ بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية المجتمعية ودورها في تحقيق الابتكار المؤسسي.
- ❖ دراسة تطبيقات القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية لتقييم أثرها على خدمة المجتمع والتنمية المحلية.

- ❖ استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي للقيادة والاستدامة المؤسسية في القطاع العام.
- ❖ إجراء دراسات مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

إن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري، بل هي رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى إحداث تحول إيجابي في الفكر والسلوك المؤسسي.

وقد أثبتت هذه الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية تمثل الأساس في تحقيق الاستدامة المؤسسية عبر تعزيز المسؤولية المجتمعية، مما يجعلها حجر الزاوية في بناء مؤسسات حكومية فعالة، شفافة، وقادرة على تحقيق تطلعات رؤية المملكة 2030 في التنمية الشاملة والتميز الإداري.

المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3rd ed.). Mind Garden, Inc.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

Fullan, M. (2017). *Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 331–341. <https://doi.org/10.1002/csr.1681>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Ren, S., Zhang, Y., & Liu, C. (2024). Transformational leadership and sustainable practices: How leadership style shapes employee pro-environmental behavior. *Sustainability*, 16(15), 6499. <https://doi.org/10.3390/su16156499>

Shahzad, M., Qu, Y., Rehman, S. U., Zafar, A. U., & Ding, X. (2022). The role of transformational leadership on firm performance: Corporate sustainability as mediator. *Frontiers in Psychology*, 13, 883224. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883224>

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva: WBCSD.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

OECD. (2015). *Good Governance for Sustainable Development*. Paris: OECD Publishing.

◆ثانيًا: المراجع العربية

الحلواني، صلاح الدين. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة أسيوط، كلية التجارة.

الزيتون، فؤاد. (2023). تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد (12)، ص. 45-63.

عبد الكريم، ياسر. (2023). القيادة التحويلية والحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.

الشهراني، فاطمة. (2025). القيادة المؤسسية في التنمية الزراعية المستدامة. جامعة الطائف، كلية الاقتصاد والإدارة.

الباز، عفاف. (2021). أثر المسؤولية المجتمعية على السمعة المؤسسية - دراسة ميدانية في شركات مصرية. المجلة المصرية للإدارة، المجلد 56، العدد (3)، ص. 111-134.

حسانين، عبد السميع، وآخرون. (2022). القيادة التحويلية والملكية النفسية للعاملين في وزارة الكهرباء والطاقة. مجلة البحوث الإدارية، المجلد 15، العدد (2).

الملاحق

الاستبيان

استبيان: دور القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية عبر المسؤولية المجتمعية

الغرض من الدراسة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المؤسسية، مع تحليل الدور الوسيط للمسؤولية المجتمعية في مشاريع القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. تُستخدم البيانات لأغراض علمية فقط، وتُعامل بسرية تامة.

تعليمات عامة للمشاركين

يرجى قراءة كل عبارة وتحديد مدى موافقتك باستخدام المقياس الآتي:
1 = لا أوافق بشدة | 2 = لا أوافق | 3 = محايد | 4 = أوافق | 5 = أوافق بشدة

القسم الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ 15 فأكثر
- المستوى الإداري: ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية

القسم الثاني: القيادة التحويلية

- القائد المباشر يُعد قدوة في النزاهة والالتزام المهني.
- يُظهر القائد سلوكًا يُكسبه احترام وثقة العاملين.
- ينقل القائد رؤية مستقبلية واضحة تلهم الفريق لتحقيق الأهداف.
- يحفز القائد العاملين على تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المؤسسة.
- يشجع القائد الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- يدفع القائد الموظفين إلى التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية.
- يراعي القائد الفروق الفردية ويقدم دعمًا يتناسب مع احتياجات كل موظف.
- يخصص القائد وقتًا للاستماع والتوجيه الفردي للعاملين.

9. يوضح القائد كيف تسهم مهام كل فرد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
10. يشجع القائد على التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الزملاء.
11. يحرص القائد على بناء روح الفريق والعمل الجماعي.
12. يتبنى القائد مبدأ العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات.

القسم الثالث: المسؤولية المجتمعية للمؤسسة

13. تطبق المؤسسة مبادئ السلوك الأخلاقي والشفافية في جميع أنشطتها.
14. تراعي المؤسسة حقوق العاملين وتوفر بيئة عمل آمنة ومحفزة.
15. تلتزم المؤسسة بالقوانين المحلية والمعايير الوطنية والدولية ذات الصلة.
16. تشجع المؤسسة مشاركة الموظفين في المبادرات المجتمعية والتطوعية.
17. تسهم المؤسسة في مشروعات تنمية المجتمع المحلي (الصحة، التعليم، البيئة).
18. تلتزم المؤسسة بتقليل الأثر البيئي لأنشطتها التشغيلية.
19. تتواصل المؤسسة بانتظام مع أصحاب المصلحة وتستجيب لتوقعاتهم.
20. تدرج المؤسسة مبادئ المسؤولية المجتمعية ضمن سياساتها واستراتيجياتها.
21. تنشر المؤسسة تقارير أو بيانات عن إنجازاتها في مجال المسؤولية المجتمعية.
22. تشجع القيادة العليا تبني مبادرات تسهم في تحسين سمعة المؤسسة مجتمعيًا.

القسم الرابع: الاستدامة المؤسسية

23. تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية طويلة الأمد تضمن استمرارية الأداء.
24. تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.
25. تركز المؤسسة على رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر.
26. تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على الإبداع.
27. تعزز المؤسسة ثقافة التعاون والمسؤولية المشتركة.
28. تسهم المؤسسة في تحسين جودة حياة المجتمع المحيط بها.
29. تعتمد المؤسسة إجراءات صديقة للبيئة تقلل من استهلاك الطاقة والمياه.
30. تتبنى المؤسسة سياسات لإدارة النفايات وإعادة التدوير.
31. تلتزم المؤسسة بتطبيق أنظمة ومعايير الجودة والاستدامة البيئية.
32. تتابع المؤسسة باستمرار مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي لتطوير سياساتها.

نشكر لكم وقتكم وتعاونكم القيم، ومساهمتم في إنجاح هذا البحث الذي يسعى إلى تطوير الممارسات القيادية المستدامة في القطاع الحكومي.

Abstract

This study aimed to analyze the role of transformational leadership in enhancing organizational sustainability through corporate social responsibility (CSR) within governmental projects in Saudi Arabia. The study was motivated by the growing importance of leadership transformation and good governance as essential pillars for achieving the goals of Saudi Vision 2030.

The research problem was formulated as follows: To what extent does transformational leadership contribute to organizational sustainability through the mediating role of CSR in Saudi governmental projects?

The study adopted a descriptive-analytical approach as it is suitable for analyzing relational and causal links among the study variables. The population consisted of employees working in major government projects, and a stratified random sample of (300) respondents representing different administrative levels was selected.

A questionnaire was used as the main data collection tool, designed based on Bass & Avolio (1994) transformational leadership scale, ISO 26000 CSR framework, and ISO 14001 sustainability standards.

Data were analyzed using SPSS through descriptive statistics, Pearson correlation, multiple regression, and path analysis to test the mediating role of CSR.

The results revealed that transformational leadership is highly practiced within Saudi government institutions, showing a strong positive relationship with organizational sustainability. Moreover, CSR plays a partial mediating role between transformational leadership and sustainability.

The study concluded that transformational leadership significantly contributes to building sustainable and efficient government institutions by fostering CSR practices, employee commitment, and institutional excellence aligned with Saudi Vision 2030.

Keywords:

Transformational Leadership, Corporate Social Responsibility, Organizational Sustainability, Government Projects, Saudi Vision 2030.

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



The Impact of Transformational Leadership on Enhancing Organizational Sustainability in Government Sector Projects in the Kingdom of Saudi Arabia: The Mediating Role of Corporate Social Responsibility

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master's Degree in
Business Administration

Prepared by:

Hassan Muidh Al-Qarni

251000310

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

2025