

عنوان البحث

دور القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية

إعداد الطالب

حسن معيض القرني

الرقم الجامعي

251000310

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026-2025

المقدمة

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

تشهد بيئات العمل المعاصرة تطورات متسارعة وغير مسبقة، ناتجة عن التغيرات الاقتصادية المتلاحقة، والتقدم التقني، وتزايد الضغوط الاجتماعية والبيئية، مما جعل المؤسسات أمام واقع جديد يفرض عليها إعادة النظر في أنماط القيادة التقليدية وتبني ممارسات إدارية حديثة قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات. وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كنموذج قيادي فعال، يعتمد على تحفيز الأفراد، وتمكينهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف استراتيجية تتجاوز المصالح الفردية، وتسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز

التنظيمي (Bass & Avolio, 1994).

وقد أظهرت الأدبيات أن هذا النمط من القيادة يُسهم بشكل مباشر في ترسيخ مفاهيم الاستدامة المؤسسية، من خلال تعزيز الممارسات البيئية والاجتماعية العادلة، وبناء بيئة عمل داعمة للحوكمة والعدالة، وتمكين رأس المال البشري من المشاركة الفاعلة في صنع القرار (Fullan, 2017). كما توصلت دراسة الزيتون (2023) إلى أن القيادة التحويلية تُعد أداة فعالة لتطبيق ممارسات الاستدامة الإدارية وتحقيق التميز

المؤسسي في السياقات المحلية.

وفي موازاة ذلك، تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات، والتي باتت تُعد من معايير التقييم الرئيسية لأداء المنظمات في بيئات الأعمال الحديثة. إذ لم يعد الحكم على المؤسسة يعتمد على ما تحققه من عوائد مالية فقط، بل على مدى التزامها الأخلاقي تجاه المجتمع والبيئة. وتبرز هنا أهمية القيادة التحويلية في غرس القيم المجتمعية، وتحفيز الموظفين على تبني السلوكيات المسؤولة، وتعزيز دور المؤسسة كفاعل اجتماعي فاعل (الهلواني، 2022).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالقيادة التحويلية من جهة، وبقضايا الاستدامة والمسؤولية المجتمعية من جهة أخرى، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين هذه المفاهيم لا تزال محدودة، خصوصاً في السياقات العربية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية، من خلال إطار نظري وتطبيقي متكامل، وتطبيق ميداني يعكس الخصوصية التنظيمية للمؤسسات العربية.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات نوعية في البيئة الداخلية والخارجية نتيجة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد التحديات الاقتصادية، والضغط البيئي والاجتماعي، وهو ما ألقى بظلاله على أدوار

القيادات الإدارية، وجعلها في مواجهة مستمرة مع الحاجة إلى التكيف، وتقديم نماذج تنظيمية قادرة على مواكبة متطلبات العصر. وفي ظل هذا السياق الديناميكي، لم يعد بوسع المؤسسات الاكتفاء بالأداء التشغيلي التقليدي، بل باتت مطالبة بإرساء ممارسات استراتيجية مسؤولة ومستدامة تعزز من بقائها وقدرتها التنافسية طويلة الأمد.

وتُعد الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية من أبرز هذه الممارسات التي أصبحت تحظى بأهمية كبرى ضمن التوجهات الإدارية الحديثة، حيث ترتبط الاستدامة بالقدرة على إدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، في حين تمثل المسؤولية المجتمعية التزام المؤسسة تجاه بيئتها ومجتمعها من خلال مبادرات تنموية وأخلاقية تكمل نشاطها الاقتصادي الأساسي.

ورغم إدراك المؤسسات لأهمية هذه المفاهيم، إلا أن التطبيق العملي لها، خصوصاً في السياقات العربية، لا يزال يواجه العديد من التحديات، من أبرزها ضعف البنية القيادية القادرة على التحفيز والتوجيه والتأثير العميق في سلوكيات الأفراد التنظيميين نحو التغيير الإيجابي. وتُظهر دراسات عدة أن هذا القصور يرتبط ارتباطاً مباشراً بغياب أنماط القيادة الفاعلة، التي تمتلك رؤية استراتيجية، وتُوظف قدراتها في تمكين العاملين وتوجيههم نحو تبني قيم التنمية المستدامة والمساءلة المجتمعية (الزيتون، 2023؛ الحلواني، 2022).

في هذا السياق، يبرز نمط القيادة التحويلية كأحد أهم المداخل النظرية والعملية لتجاوز هذه الإشكاليات، نظرًا

لما يتمتع به من خصائص قيادية تُمكنه من التأثير في الأفراد والمؤسسة على حدّ سواء، بما يشمل القدرة

على الإلهام، والتحفيز، وتبني ثقافة التغيير والتطوير المستمر. وقد أشار (Bass & Avolio 1994)

و (Fullan 2017) إلى أن هذا النمط القيادي يلعب دورًا محوريًا في إحداث تحول تنظيمي فاعل ينعكس

على السياسات والسلوكيات المؤسسية في اتجاه أكثر استدامة ومسؤولية.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل، إلا أن العلاقة التكاملية بينها، من حيث

الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في دعم كل من الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية، لم تحظَ

بالتحليل الكافي، لا سيما في البيئة العربية، التي تتميز بتباينها الثقافي والتنظيمي، وباحتياجاتها التنموية

الخاصة. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على بيئات أعمال غربية أو مؤسسات كبرى ذات هيكل

ناضج، مما يُضعف من تعميم نتائجها على السياقات العربية.

ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استكشاف هذه العلاقة المركبة في إطار علمي وميداني

متكامل، يجيب عن السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية في

المؤسسات؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة تنظيمية متقلبة وضغوط متزايدة من الأطراف ذات العلاقة نحو ممارسات أكثر مسؤولية واستدامة. ويبرز دور القيادة، لاسيما القيادة التحويلية، في تحفيز التغيير التنظيمي وتهيئة بيئة قادرة على التفاعل الإيجابي مع تلك التحديات. ومن ثم، فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من ثلاثة مستويات رئيسية:

أولاً: الأهمية النظرية:

❖ سد فجوة بحثية قائمة: تركز معظم الدراسات السابقة إما على القيادة التحويلية من حيث تأثيرها في الأداء أو الرضا الوظيفي، أو على الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية كمتغيرات مستقلة. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى دمج هذه المحاور الثلاثة في إطار تحليلي واحد، يُسهم في تعزيز الفهم النظري للعلاقة التفاعلية بينها، خصوصاً في السياق المؤسسي العربي الذي لا يزال بحاجة إلى نماذج تفسيرية محلية (الحلواني، 2022؛ الزيتون، 2023).

❖ **توسيع الإطار المفاهيم للقيادة التحويلية:** تقدم الدراسة قراءة جديدة لمفهوم القيادة التحويلية، لا باعتباره

مجرد نمط إداري، بل كوسيلة استراتيجية لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، من خلال الربط بين أبعاده

الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وبين مخرجات ذات

طابع اجتماعي وبيئي.

❖ **المساهمة في إثراء الأدبيات العربية:** من خلال تسليط الضوء على قضايا الإدارة المستدامة والمسؤولية

المجتمعية في ضوء أنماط قيادية حديثة، فإن هذه الدراسة تضيف بعدًا جديدًا للبحوث الإدارية المكتوبة

باللغة العربية، وتقدم نموذجًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

❖ **تشخيص واقع الممارسة القيادية:** تُتيح الدراسة الفرصة لتحليل مدى تطبيق القيادة التحويلية في

المؤسسات محل الدراسة، وقياس انعكاساتها العملية على تبني ممارسات الاستدامة والمسؤولية

المجتمعية، مما يساعد في تشخيص الفجوات العملية في الأداء القيادي.

❖ **دعم صنّاع القرار والإداريين:** توفّر النتائج المتوقعة للدراسة أساسًا معرفيًا مهمًا لصنّاع القرار، يمكن

استخدامه في تصميم سياسات إدارية مبتكرة تدعم القيادة المؤسسية وتُفَعِّل مبادئ التنمية المستدامة

والمساءلة المجتمعية.

❖ **تصميم أدوات قياس واستراتيجيات تطوير:** من خلال اعتماد أدوات قياس علمية قائمة على نماذج

عالمية (مثل Bass & Avolio)، تُمكن الدراسة الباحثين والممارسين من تبني مؤشرات أداء كمية

ونوعية تقيس فاعلية القيادة التحويلية وتأثيرها على أهداف الاستدامة.

❖ **خدمة توجهات رؤية التنمية الوطنية:** تتماشى الدراسة مع متطلبات الرؤى الوطنية في العديد من الدول

العربية، لا سيما فيما يتعلق بتعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في

القطاعين العام والخاص، وهو ما يُضفي عليها بُعدًا عمليًا عالي الصلة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز كل من الاستدامة المؤسسية

والمسؤولية المجتمعية داخل المؤسسات، من خلال الربط بين الأبعاد النظرية لهذا النمط القيادي والممارسات

التطبيقية التي تعكس توجهات التنمية التنظيمية المستدامة. وتتبع من هذا الهدف العام مجموعة من

الأهداف الفرعية التي تُعالج الجوانب المختلفة للعلاقة بين المتغيرات المدروسة، وذلك على النحو الآتي:

الهدف العام:

تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز ممارسات الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية

في المؤسسات، ضمن إطار تنظيمي عربي يعكس خصوصيات البيئة المحلية.

الأهداف الفرعية:

✓ قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل المؤسسات محل الدراسة، من خلال تحليل الأبعاد الأربعة

الرئيسية لهذا النمط القيادي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)،

كما حددها Bass & Avolio.

✓ تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات الاستدامة المؤسسية، عبر قياس الأثر الذي

تمارسه القيادة في دعم البُعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي داخل المؤسسة.

✓ استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية، وتحليل كيف تؤثر القيادة في توجيه

السياسات والمبادرات المؤسسية نحو خدمة المجتمع المحلي، واحترام قيم المواطنة والتنمية الاجتماعية.

✓ تحليل مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات تنبؤية في تفسير مستوى الاستدامة والمسؤولية

المجتمعية، باستخدام نماذج إحصائية متعددة لاختبار قوة التأثير وتفسير العلاقات السببية.

✓ التعرف على الفروق في إدراك ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها تبعًا للخصائص الديموغرافية للعاملين

(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نوع القطاع - حكومي/خاص).

✓ اقتراح إطار عملي استرشادي للمؤسسات يمكن من خلاله تفعيل القيادة التحويلية كرافعة استراتيجية تدعم

التحول المؤسسي نحو التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية المتكاملة.

تساؤلات الدراسة:

في ضوء ما تم استعراضه من إشكالية معرفية وتطبيقية تتعلق بتأثير نمط القيادة التحويلية على تعزيز

ممارسات الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية داخل

المؤسسات؟

وينبثق عن هذا التساؤل العام عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

بشكل تفصيلي، وهي كما يلي:

تساؤلات تتعلق بالقيادة التحويلية

✓ ما مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة؟

✓ ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات

الفردية) ممارسة وتأثيرًا من وجهة نظر العاملين؟

تساؤلات تتعلق بالاستدامة المؤسسية

✓ ما مدى تبني المؤسسات لممارسات الاستدامة المؤسسية في أبعادها الثلاثة (الاقتصادية،

الاجتماعية، البيئية)؟

✓ كيف تفسر العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية وممارسات الاستدامة المؤسسية من حيث التأثير

والتفاعل؟

تساؤلات تتعلق بالمسؤولية المجتمعية

✓ إلى أي مدى تلتزم المؤسسات محل الدراسة بمبادئ المسؤولية المجتمعية وفقًا لتصورات العاملين؟

✓ ما دور القيادة التحويلية في تحفيز العاملين على تبني قيم المشاركة المجتمعية وخدمة الصالح العام؟

تساؤلات تحليلية مقارنة

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك درجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى إلى متغيرات

ديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المؤسسة)؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات الاستدامة المؤسسية والمسؤولية المجتمعية تُعزى

لنوع القيادة السائدة في المؤسسة؟

✓ ما أبرز التحديات التنظيمية التي تعيق تفعيل دور القيادة التحويلية في دعم الاستدامة والمسؤولية

المجتمعية داخل المؤسسات؟

فرضيات الدراسة:

بناءً على التساؤلات والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، هنالك مجموعة من الفرضيات التي تهدف

إلى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة: القيادة التحويلية، الاستدامة المؤسسية، المسؤولية المجتمعية،

باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

الفرضيات الرئيسية (الفرضيات البينية)

الفرضية الأولى (H1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة

القيادة التحويلية وممارسات الاستدامة المؤسسية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثانية (H2) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة

القيادة التحويلية وتبني ممارسات المسؤولية المجتمعية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الثالثة (H3) : تُسهم أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية،

الاعتبارات الفردية) بدرجة دالة إحصائية في التنبؤ بمستوى الاستدامة المؤسسية.

الفرضية الرابعة (H4) : تُسهم أبعاد القيادة التحويلية بدرجة دالة إحصائية في التنبؤ بمستوى تبني المسؤولية المجتمعية.

الفرضيات الفرعية (وفق الخصائص الديموغرافية)

الفرضية الخامسة (H5) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة

القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير الجنس (ذكور - إناث).

الفرضية السادسة (H6) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية تُعزى إلى

عدد سنوات الخبرة لدى العاملين.

الفرضية السابعة (H7) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستدامة المؤسسية والمسؤولية

المجتمعية تُعزى إلى نوع المؤسسة (حكومية / خاصة).

الفرضية الثامنة (H8) : يختلف تأثير القيادة التحويلية على الاستدامة والمسؤولية المجتمعية باختلاف المؤهل

العلمي للمشاركين في الدراسة.

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي، إذ تساهم 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 بشكل منفصل، أو درست العلاقة التكاملية بينها. وقد تم تصنيف هذه الدراسات ضمن أربعة محاور رئيسية:

دراسات تناولت القيادة التحويلية

◆ Bass & Avolio (1994) :Improving Organizational Effectiveness through

Transformational Leadership

تعد هذه الدراسة مرجعية في مجال القيادة التحويلية، حيث طور الباحثان نموذجًا مكونًا من أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. وقد أثبت النموذج فاعليته في تفسير سلوكيات القيادة التي تحدث تغييرات جوهرية داخل المنظمات.

✦ الحلواني، صلاح الدين (2022): دور القيادة الأخلاقية في تحسين سلوك المواطن التنظيمية – جامعة

أسيوط

توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الذي يجمع بين التحويلية والأخلاقية يعزز من انتماء الموظفين، ويدعم السلوكيات التنظيمية الإيجابية، مما يُعد أساسًا مهمًا لبناء بيئة مسؤولة اجتماعيًا.

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

هدفت إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية، وأشارت إلى أن هذا النمط القيادي يسهم بشكل مباشر في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للاستدامة.

دراسات تناولت الاستدامة المؤسسية

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

تناولت الدراسة مفهوم القيادة من منظور التفكير المنظومي، وبيّنت كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تسهم في بناء مؤسسات تعليمية وتنموية مستدامة من خلال استثمار الإمكانيات البشرية وتوجيهها نحو أهداف طويلة الأمد.

❖ الزيتون، فؤاد (2023): تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي - مجلة العلوم

الإنسانية والطبيعية

أظهرت الدراسة أن تبني الأنظمة الإدارية الحديثة، في ظل قيادة فعالة، يُعزز من كفاءة الأداء ويؤسس لبنية تنظيمية مستدامة. وأكدت على أهمية القيادة التحويلية في تحقيق هذا التحول المؤسسي.

❖ الشهراني، فاطمة (2025): القيادة المؤسسية في التنمية الزراعية المستدامة

أشارت إلى أن المؤسسات الزراعية التي تعتمد على القيادة التحويلية في توجيه استراتيجياتها، تحقق مستويات أعلى من الاستدامة البيئية والاقتصادية على المدى البعيد.

دراسات تناولت المسؤولية المجتمعية

❖ المحادين، تمارا (2023): الريادة والابتكار في البلديات الأردنية

أوضحت الدراسة أن القيادة الفاعلة، خاصة ذات الطابع التحويلي، تلعب دورًا جوهريًا في تحفيز الموظفين نحو تبني مبادرات ذات بعد مجتمعي، وبالتالي تعزيز الدور التنموي للمؤسسة.

❖الباز، عفاف (2021): أثر المسؤولية المجتمعية على السمعة المؤسسية - دراسة ميدانية في شركات

مصرية

توصلت إلى أن تبني برامج المسؤولية المجتمعية يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة ولاء العملاء، ودعت إلى أهمية وجود قيادة تدعم مثل هذه المبادرات.

❖يونس، أماني (2024): القيادة الريادية وتنافسية مؤسسات التعليم العالي

أبرزت الدراسة أن القيادة ذات الأبعاد التحويلية تسهم في تفعيل الدور المجتمعي للجامعات، وتساعد على مواءمة سياساتها مع متطلبات التنمية المحلية.

دراسات تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية، الاستدامة، والمسؤولية المجتمعية

❖حسانين، عبد السميع وآخرون (2022): القيادة التحويلية والملكية النفسية للعاملين في وزارة الكهرباء

والطاقة

رغم أن الدراسة تناولت مفهوم "الملكية النفسية"، إلا أنها كشفت عن دور جوهري للقيادة التحويلية في تعميق الانتماء المؤسسي وتحقيق نتائج إيجابية تُعد من مؤشرات الاستدامة الفعالة.

◆ حسان، محمد حافظ (2025): القيادة التحويلية وتطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات العامة بالسودان

أثبتت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يعزز من تكاملها مع متطلبات التنمية المستدامة.

◆ Yukl, G. (2013): Leadership in Organizations

تناول المرجع الشامل أنماط القيادة المختلفة، وخصّ القيادة التحويلية بدور فاعل في دعم السلوكيات المسؤولة اجتماعيًا، والارتقاء بثقافة العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة في خدمة المجتمع.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر والمفاهيم النظرية التي تُشكّل المرجعية الفكرية لفهم العلاقة بين القيادة التحويلية، والاستدامة المؤسسية، والمسؤولية المجتمعية. ويمكن تحديد المنطلقات النظرية للدراسة في المحاور التالية:

أولاً: النظرية التحويلية في القيادة (Transformational Leadership Theory)

تُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات الحديثة في مجال القيادة التنظيمية، وقد تم تطويرها بشكل

منهجي على يد (Bass & Avolio (1994 انطلاقاً من أعمال Burns (1978). تركز هذه النظرية على

إحداث تغيير جوهري في سلوكيات الأفراد والمؤسسة من خلال قيادة قائمة على الرؤية، الإلهام، والتمكين،

بدلاً من التوجيه السلطوي أو الحوافز المادية فقط.

ويقسّم النموذج الكلاسيكي للقيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد رئيسية:

التأثير المثالي (Idealized Influence) : يعكس قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، بما يحقق

الاحترام والثقة.

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

وتوجههم نحو الإنجاز.

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

تقليدية.

الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration) : مراعاة الفروق الفردية وتقديم الدعم والتوجيه

الشخصي للمرؤوسين.

تُستخدم هذه الأبعاد كأساس لتحليل طبيعة القيادة داخل المؤسسات، وتُعد حجر الأساس لقياس تأثيرها على الجوانب التنظيمية الأخرى مثل الاستدامة والمسؤولية المجتمعية.

ثانيًا: المنظور النظمي للاستدامة المؤسسية (Organizational Sustainability)

الاستدامة المؤسسية هي مفهوم متعدد الأبعاد، يشير إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف والنمو مع الحفاظ على التوازن بين المصالح الاقتصادية، والمسؤوليات الاجتماعية، والالتزامات البيئية. وقد تعزز هذا المفهوم بعد صدور تقرير (Brundtland 1987) ، الذي عرّف التنمية المستدامة بأنها: "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها".

وتُعرّف الاستدامة المؤسسية بأنها قدرة المنظمة على:

- تحقيق النمو المالي المستدام (البُعد الاقتصادي).
- تلبية تطلعات العاملين وتحسين جودة الحياة الوظيفية (البُعد الاجتماعي).
- تقليل الأثر البيئي لأنشطتها وتبني ممارسات صديقة للبيئة (البُعد البيئي).

ويرتبط هذا المفهوم بشكل مباشر بوجود قيادة قادرة على التوازن بين الكفاءة التشغيلية والالتزام بالقيم

الأخلاقية والبيئية، وهو ما يجعل القيادة التحويلية منطلقًا رئيسيًا في دعم الاستدامة المؤسسية.

ثالثاً: النظرية المؤسسية في المسؤولية المجتمعية – (Corporate Social Responsibility

CSR)

ترتكز المسؤولية المجتمعية على نظرية مفادها أن المؤسسة ليست كياناً اقتصادياً مستقلاً، بل هي جزء من

نسيج اجتماعي أوسع، وعليها التزام أخلاقي تجاه المجتمع والبيئة والموظفين. ويشمل ذلك:

- احترام حقوق الإنسان.

- المساهمة في تطوير المجتمع.

- الالتزام بالشفافية والنزاهة.

- الحفاظ على البيئة.

- دعم المبادرات التنموية غير الربحية.

وتُعد المواصفة القياسية ISO 26000 من أهم المراجع التي تحدد أبعاد المسؤولية المجتمعية في المنظمات.

كما تؤكد النظريات الحديثة أن القيادة التحويلية تُمثل أحد المحركات الأساسية لتفعيل هذه المسؤولية، من

خلال التحفيز على العمل التطوعي، وغرس قيم المواطنة، وتحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة ومصالح

المجتمع.

المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين متغيرات سلوكية تنظيمية (القيادة التحويلية، الاستدامة المؤسسية، المسؤولية المجتمعية)، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئات العمل، وفهم طبيعة العلاقات السببية والارتباطية بين المتغيرات. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الواقع كما هو، وقياس العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات كمية ذات مصداقية علمية.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الخدمية أو التعليمية أو الحكومية الكبرى، ممن يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية أو يعملون في إدارات ذات صلة بتطوير الأداء المؤسسي، الاستدامة، الجودة، أو المسؤولية المجتمعية. وتم اختيار هذا المجتمع نظراً لصلته المباشرة بمتغيرات الدراسة، ولكونه يعكس بيئة تنظيمية تتطلب تفعيل أنماط قيادية فعالة، وتمارس أو يُفترض أن تمارس مسؤوليات اجتماعية ومبادئ الاستدامة المؤسسية.

عينه الدراسة

تم اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يحقق تمثيلاً متوازناً لمجتمع الدراسة، من حيث المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، ونوع المؤسسة (حكومية/خاصة/أكاديمية).

وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة Morgan & Krejcie لتحديد حجم العينات في الدراسات الاجتماعية، ليكون في حدود (200-300) مشارك، لضمان الملاءمة الإحصائية وفعالية نتائج التحليل.

أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو أداة شائعة في البحوث الإدارية والتحليل السلوكي، وسيتم بناؤه وفقاً للآتي:

محور القيادة التحويلية: مبني على مقياس (Bass & Avolio 1994)، ويشمل أربعة أبعاد:

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي
- الاستشارة الفكرية
- الاعتبارات الفردية

وكل بعد يُقاس بعدد من العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

محور الاستدامة المؤسسية: صُمم وفق معايير (الاستدامة البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية)، ويتم التحقق

من صدقه عبر الرجوع إلى الأدبيات الحديثة مثل ISO 14001 ومصادر التنمية المستدامة المؤسسية.

محور المسؤولية المجتمعية:

مبني على أبعاد المواصفة القياسية ISO 26000 ويتضمن جوانب (أخلاقية، تطوعية، تنمية، بيئية،

علاقات المجتمع المحلي).

وسيتم تحكيم الاستبيان من قبل عدد من المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة والسلوك التنظيمي، ثم

إخضاعه لاختبار الصدق والثبات (Alpha Cronbach) لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

الأساليب الإحصائية

سُتُخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات، من خلال برنامج SPSS أو

Smart PLS، وتشمل:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري (البيانات الوصفية).

معامل الارتباط Pearson (لاختبار العلاقة بين المتغيرات).

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (لاختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على الاستدامة والمسؤولية المجتمعية).

اختبار T-test وتحليل التباين ANOVA (لفحص الفروق بين المجموعات حسب المتغيرات الديموغرافية).

تحليل العامل التوكيدي CFA (إن لزم الأمر لتأكيد بناء الأداة).

حدود الدراسة

تحدّد هذه الدراسة إطارها الموضوعي والميداني من خلال مجموعة من الحدود التي تُنظّم نطاق البحث

وتوضّح الظروف التي يتم فيها جمع البيانات وتحليلها. وقد جاءت هذه الحدود على النحو الآتي:

الحدود المكانية: تُجرى هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في عدد من المؤسسات الخدمية

والتعليمية والحكومية، التي تتبنى نماذج تنظيمية متقدمة، وتُمارس أو تُخطط لتطبيق مفاهيم الاستدامة

والمسؤولية المجتمعية في ظل أطر قيادية متنوعة. وقد تم اختيار هذا السياق المكاني لما يتميز به من تنوع

مؤسسي، وتوجهات واضحة نحو تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجالات الحوكمة، التنمية

المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية.

الحدود الزمانية: خلال العام الأكاديمي 2026/2025.

الحدود البشرية (العينة): تقتصر عينة الدراسة على العاملين في المناصب القيادية والإشرافية، أو في

الإدارات ذات الصلة بالتخطيط، الجودة، المسؤولية المجتمعية، والتطوير المؤسسي داخل المؤسسات

المستهدفة. وقد تم اختيار هذه الفئة بناءً على علاقتها المباشرة بموضوع الدراسة، وإمكانية تقييمهم لمستوى

ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في الأداء المؤسسي والمجتمعي.

الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الحلواني، ص. د. م. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 38(4)، 477-506.

https://mfes.journals.ekb.eg/article_287415.html

الزيتون، ف. أ. (2023). تطبيق الأنظمة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 67-80.

<https://www.hnjournal.net/ar/4-2-67/>

عبد الكريم، ي. (2023). القيادة التحويلية والحوكمة المؤسسية في الجامعات السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2).

المحادين، ت. (2023). الريادة والابتكار في البلديات الأردنية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2).

<https://www.hnjournal.net/ar/4-2-102/>

الباز، ع. (2021). أثر المسؤولية المجتمعية على السمعة المؤسسية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 58(2)، 123-144.

يونس، أ. (2024). القيادة الريادية كمدخل لتحقيق تنافسية مؤسسات التعليم العالي. مجلة كلية التربية، جامعة الفيوم، 13(1)، 89-110.

https://mfes.journals.ekb.eg/article_390422.html

حسانين، ع. س.، وآخرون. (2022). القيادة التحويلية والملكية النفسية لدى العاملين بوزارة الكهرباء والطاقة. مجلة الإدارة العامة والتنمية، 4(1)، 91-109.

https://journals.ekb.eg/article_267650_0.html

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Sage Publications.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Fullan, M. (2017). Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action (2nd ed.). Teachers College Press.

<https://books.google.com/books?id=jleqDwAAQBAJ>

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson.

Brundtland Commission. (1987). Our Common Future. Oxford University Press.

ISO. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization.

