# القيادة المستدامة و فعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنطيمي المستدامة

إعداد دكتورة نجوى عبد الله الطبلاوي أستاذ إدارة الأعمال بكلية التكنولوجية والتنمية جامعة الزقازيق

#### مقدمة

يحظى موضوع التنمية المستدامة بكافة أبعاده بأهمية بالغة على المستوى العالمي، فقد لوحظ في الفترة الأخيرة، اهتمام دولي متزايد نحو الحاجة إلى تحقيق التنمية المستدامة وصولا إلى مستقبل مستدام. فمصطلح "التنمية المستدامة" لا يقتصر على التنمية الاقتصادية فحسب، بل يتعداها ليشير إلى مجموعة واسعة من القضايا متعددة الجوانب لإدارة الاقتصاد والبيئة والمجتمع. وهذه العناصر الثلاثة الأخيرة تشكّل الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، وفي ظل هذه الاهتمامات المتزايدة ظهرت مجموعة من المفاهيم الإدارية التي أصبحت تُسخّر لتحقيق هذا الهدف سواء في المنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال، ومن أهم هذه المفاهيم القيادة الإدارية الرشيدة التي تحتاجها المنظمات لتحقيق حالة التوازن الفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار من تميز الأداء وفعاليته، ومن ثم بدأ الباحثون في الدراسة والبحث عن إجابات للعديد من الأسئلة التي تتناول مفاهيم القيادة الإدارية التي تعزز وتحقق الاستدامة التنظيمية وصولاً الى تحقيق التنمية المستدامة التي تنشدها كافة المجتمعات الإنسانية.

ومن هذا المنطلق فإن الهدف الأساسي لهذه الورقة البحثية هو تسليط الضوء على مفهوم القيادة المستدامة وتأثير ها على فعالية الأداء التنظيمي للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال تناول النقاط التالية:

- ❖ مفهوم القيادة المستدامة وأهم خصائصها التي تميزها عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى.
  - ♦ أبعاد القيادة المستدامة كما تناولتها الدراسات السابقة وأدبيات القيادة.
    - الكفاءات (القدرات) الأساسية للقائد المستدام.
- ❖ تقديم نموذج للقيادة المستدامة يوضح العوامل الرئيسية التي تؤثر في تكوين و تشكيل القيادة المستدامة ومن ثم تؤثر على أداء المنظمة في سعيها نحو الاستدامة المنشودة.
  - ❖ تقديم مجموعة من التوصيات و الدر اسات المستقبلية المقترحة في هذا الموضوع.

وفى سبيل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال أسلوب الاستنباط حيث تم الاستعانة بالعديد من الأبحاث والدراسات السابقة والتقارير المتخصصة والمراجع المكتبية المختلفة لتحليل الأفكار والمفاهيم وربطها بعضها ببعض بصورة منطقية وعلمية للتوصل الى خلاصات ونتائج علمية تكون بمثابة أساس لدراسات جديدة لاحقة في مجال القيادة المستدامة.

## مفهوم القيادة المستدامة وأهم خصائصها.

ظهر للنور مفهوم التنمية المستدامة منذ ما يربو عن ثلاثة عقود، وقد اتفقت دول العالم في مؤتمر الأرض عام 1992 على تعريف هذا المفهوم بأنه "ضرورة تحقيق التنمية على النحو الذي يُشبع الحاجات التنموية و البيئية للأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية أيضاً" أ. وقد بزغ هذا المفهوم بوصفه فلسفة تنموية جديدة قائمة على مبدأ الاستدامة، فالهدف منها هو القضاء على الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية الحالية سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية والأخذة في النمو والاستعاضة عنها بأنماط إنتاجية واستهلاكية تحافظ على البيئة وعلى مواردها دون استنزاف و دون إهدار، والمحافظة على حقوق الأجيال القادة في الاستفادة من تلك الموارد أيضاً، حيث قدمت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تعريف للتنمية المستدامة "بأنها هي تلك التنمية التي تحقق وتلبي الحاجات الأساسية للجميع وإتاحة الفرص أمامهم لتحقيق طموحاتهم في حياة أفضل، مع نشر

<sup>1 -</sup> عثمان محمد غنيم ، ماجدة أبو زنط ،التنمية المستدامة : فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، (الأردن: دار صفاء، 2006).

وتشجيع أنماط إنتاجية واستهلاكية ضمن الحدود والإمكانيات البيئية التي يتطلع المجتمع الى تحقيقها بشكل معقول"<sup>2</sup>

إن مفهوم التنمية المستدامة يُلزم منظمات المجتمع بتغيير سلوكها نحو عملائها، ونحو جميع الأطراف المعنية، إن هذا المفهوم يتطلب منظمة صديقة للبيئة، منظمة مستدامة ذو توجه نحو البيئة والمحافظة على مواردها البشرية والمادية والطبيعية، منظمة ذو توجه نحو تنمية مجتمعية حقيقية، فتناقص الموارد الطبيعية، والتلوث البيئي الحادث، وعدم المساواة الاجتماعية التي ماز الت موجودة في العديد من بلدان العالم، يُحتم ذلك كله توجيه الأنشطة بطريقة أكثر فعالية لتفهم التوقعات والاحتياجات المجتمعية والعمل على تحقيقها، فالتنمية المستدامة بالنسبة للمنظمات تعني منظمة مستدامة تعمل على تصميم وتنفيذ استراتيجيات وأنشطة أعمال تلبي الاحتياجات الحالية للمنظمة وعملائها ولجميع أطرافها المعنية، وفي نفس الوقت تحمى وتعزز حق الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتهم أيضاً ويرى العديد من الباحثين إنه لكى يتم ذلك فإن المجتمعات بجميع منظماته ومؤسساته بحاجة الى نمط جديد من أنماط القيادة (Simanskiene & Zuperkiene, 2014). نمط يؤمن باستدامة التنمية، نمط يؤمن بحق الأجيال القادمة في نصيبها من الموارد الطبيعية وحقها في استغلاها بما يتوافق مع احتياجاتها و متطلباتها، ولقد أطلق على هذا النمط "القيادة المستدامة".

فلاستدامة ذراع .. وذراعها هو القيادة المستدامة. القيادة التي تؤمن بالمسؤولية والمشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في الحفاظ على الموارد البشرية والمادية والطبيعية وعدم استنزافها بدون مبرر والابتعاد عن الممارسات الضارة على كل من المنظمات والمجتمع والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يقوي ويعزز تلاقي وامتزاج الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة (Hargreaves & Fink, 2006).

ويعرف (Visser, Courtice, 2011) القائد المستدام بأنه "ذلك القائد الذي يُلهم ويُدعم مرؤوسيه على العمل لجعل العالم أفضل"، وترى دراسة (Visser, Courtice, 2015) أن القائد المستدام "هو ذلك القائد الذي يؤمن أن لمنظمته دوراً في تنمية المجتمع الذي تعمل به، فهو ينظر الى أبعد من مجرد تحقيق مكاسب أنية قصيرة الأجل، حيث يقوم بوضع استر اتيجيات الأعمال وتنفيذ الأنشطة، ويتأكد من أن نتائج الأعمال تحقق وتلبي الاحتياجات المجتمعية الثلاث (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) والتي تمثل الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة. أما دراسة (Avery & Bergsteiner, 2011) فقد عرفت القيادة المستدامة بأنها نظام القيادة ذاتي التعزيز الذي يؤكد على جوانب الإدارة الإنسانية في تقييم الأفراد، وإعداد المنظمة كشريك أساسي في تحقيق الرفاهية المجتمعية واستدامة أفاقها المستقبلية". وقد قدم ( Hargreaves & كشريك أساسي ألمعرفة بالأشياء التي تستمر وتنتشر بدون حدوث أضرار وذلك لضمان إحداث تأثيرات إيجابية على كل ما المعرفة بالأشياء التي تستمر واستمرار هذه التأثيرات الايجابية على ما سوف يحيط بالأجيال القادمة في المستقبل"

"sustainable leadership retains and deepens the knowledge of anything that spreads and lasts without doing any harm and assuring

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> - العايب عبد الرحمن ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة فرحات عباس - سطيف - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011 .

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>a - United Nations General Assembly (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Transmitted to the General Assembly 3b- Anderson, "The critical importance of sustainability risk management." Risk Management. Vol. 53, 2006.

## a positive impact on everything that surrounds us at present and will surround in the future."4

و بناءً على ما سبق فإنه يمكن تعريف القيادة المستدامة بأنها " تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي و شعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية و الأجيال المستقبلية ".

#### \* خصائص القيادة المستدامة

القيادة المستدامة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أمر حتمي لابد منه لكافة المنظمات والمؤسسات العاملة في كافة المجتمعات التي تسعى لتحقيق تنمية شاملة مستدامة، فالقادة الإداريين الذين يطبقون مبادئ الاستدامة في أنشطة و عمليات منظماتهم لا يخدمون بذلك منظماتهم فقط بل يخدمون بلدانهم أيضا وذلك لتحقيق تنمية حقيقية مستدامة نحو حياة أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية، قيادة لديها القدرة على تحقيق حالة من التوازن الفعال بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار من التميز والريادة. قيادة تؤمن بأهمية المشاركة من خلال الاتصالات الواعية والتعاون المثمر بينها وبين المرؤوسين، وبينها بين كافة الأطراف المعنية في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ويهدف هذا الجزء الى توضيح أهم الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن غير ها من أنماط القيادة غير المستدامة، وقد حدد عدد من الباحثين (Simanskiene&Zuperkiene,2014)، (Avery&Bergsteiner,2011) مجموعة من الأبعاد والجوانب التنظيمية التي تُبرز أهم تلك الخصائص، و يوضح الجدول التالي رقم (1) أهم الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن غير ها من القيادة غير المستدامة.

جدول رقم  $(1)^5$  الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن القيادة غير المستدامة

القيادة غير المستدامة	القيادة المستدامة	الخصانص
الرؤية فيما يخص الاستدامة غير واضحة.	الرؤية واضحة ومتوجهة نحو الاستدامة.	رؤية الأعمال
التوجه نحو إحداث تقدم سريع أني.	التوجه نحو إحداث تقدم يستمر على المدى الطويل.	الأهداف

{(Avery&Bergsteiner,2011), (Simanskiene&Zuperkiene,2014)}

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>- Hargreaves Andy, Fink Dean, Sustainable Leadership, (San Francisco: Jossey Bass and John Wiley & Sons, Inc., 2006).

<sup>5 -</sup> تم الاستعانة في إعداد هذا الجدول بدر اسات:

t : 11 - 1 - 1 - 1 - 1	"   m   t   m   t   m   t   m   t   m   m	7 4 . 4.
القائد مسؤول بالكامل عن أعماله ومسؤول	القائد مسؤول عن التنمية المستدامة	المسؤولية
جزئياً عن أعمال المرؤوسين (الأفراد-	لمجتمعه ومنظمته، ومسؤول عني جماعات	
جماعات العمل).	العمل والأفراد العاملين بالمنظمة.	
		** ** * * ** ** ** ** ** ** ** ** ** **
ثقافة ضعيفة مجزئة (ثقافة الجزر	ثقافة قوية موجهة نحو التنمية المستدامة	الثقافة التنظيمية
المنعزلة).		
7.3.4.3.4.	جهود مشتركة قائمة على التعاون	تماسك الجماعة
جهود فردية.		تعالمك الجماعة
	والمساعدة المتبادلة.	
الرقابة الصارمة أمر ضروري في مجال	درجة عالية من الثقة في المرؤوسين	الرقابة
العمل.	ومستويات كبيرة من حسن النية المتبادلة.	<i>-</i> -
,	وهمویت دبیره ش حسن اللیه المتباده.	
عبارة عن تعديلات سريعة أنية لتحقيق	قائم على تضافر الجهود المشتركة لكل	التغيير
غرض ما بالذات، وقائمة على المساهمات	أعضاء المنظمة، وهو عملية مدروسة	
الفردية.	ومتطورة دائماً.	
	4° h	
مرغوب فيه لكن ليس ضروري.	ضروري ويتم بصورة منتظمة ومنظمة.	التعاون المشترك
العمل بأسلوب جماعات العمل	العمل بروح الفريق	فلسفة العمل الجماعي
		u u
تتحقق من خلال الرقابة.	جزء لا يتجزأ عن ثقافة المنظمة، وتتحقق	الجودة
	من خلالها وموجهة نحو الاستدامة.	<b>3.</b>
ليس لديه فكرة كبيرة عن هذا المفهوم.	قائم على أساس مبادئ الاستدامة.	عن مفهوم الاستدامة
,	- '	·
* ba a bi a ab	AND	, A.
لا يوجد التزام عاطفي تجاه المنظمة و	ولاء الموظفين للمنظمة ولاء عاطفي قائم	الولاء
سبب بقاء الموظفين في المنظمة هو	على الوفاء باحتياجاتهم وضمان سلامتهم	
الراتب.	(التزام عاطفي).	
	` '	
يتم اختيار الموظفين لبرامج التدريب	الجميع ينبغي أن يُدرب ويتم تنمية مهاراتهم.	تطوير وتنمية الموظفين
والتنمية بطريقة عشوائية غير مدروسة.		
التطوير المهني مسؤولية الموظف.	محل اهتمام وتحدث بصورة منتظمة	التطوير الموز
النظوير المهني مسوونية السوصف.	مكل اهتمام وتحدث بصوره سنصب	التطوير المهني

مقید، یعتمد علی مدی وجود أموال وموارد لازمة.	قوي، منظم، استراتيجي، واضح على جميع المستويات، يتم بصورة طبيعية ومنتظمة، وتخصص له الأموال اللازمة.	الإبداع والابتكار
علاقات فاترة	قائمة على التعاون المشترك و التفاهم	علاقات العمل
استغلال البيئة لمصلحة العمل والمنظمة.	حماية البيئة واجب حتمي.	المسؤولية نحو البيئة
سلوك يشوبه الازدواجية والتحول للنقيض في بعض الحالات.	فعل الشيء الصحيح هو قيمة أساسية واضحة	السلوك الأخلاقي

#### أبعاد القيادة المستدامة

المقصود بأبعاد القيادة المستدامة هو مجموعة عناصر تتحد وتتشابك وتتفاعل (سمات – خصائص – سلوكيات ) لكي تكون وتشكل طبيعة القيادة المستدامة وتميز ها عن غير ها من أنماط القيادة الأخرى، حيث يمكن تحديدها وقياسها والتعرف على مدى تأثير ها على الأداء التنظيمي والجوانب التنظيمية الأخرى. وقد قدم الباحثون في مجال القيادة المستدامة عدد كبير من الأبعاد التي لها تأثير إيجابي على فعالية الأداء التنظيمي وتمكين المنظمات من التقدم والازدهار، ومن هذه الدراسات:

{(Hargreaves, Fink, 2004), (Hargreaves, Fink, 2006), (Avery&Bergsteiner,2011), (Lambert Steve,2012), (Haan Timo de, et al., 2015), (Hyung-Woo,2017) }

وقد لاحظت الدراسة الحالية أن معظم الأبعاد التي قدمتها الدراسات سابقة الذكر تُتسم بالشيوع والعمومية وتصلح أيضاً لأنماط قيادية أخرى مثل القيادة التحويلية والقيادة الخدمية والقيادة التشاركية ولا تبرز الخصوصية التي تتسم بها القيادة المستدامة من حيث التركيز على استدامة المنظمة و المشاركة في عمليات التنمية المستدامة. وعلى هذا يهدف هذا الجزء الى تقديم عدد من أبعاد القيادة المستدامة التي ترتبط ارتباط وثيق بخصائص الاستدامة ولها تأثير على فعالية أداء المنظمة نحو تحقيق التنمية المستدامة. حيث تتحدد هذه الأبعاد فيما يلى:

## 1) التنوع لتعزيز الإبداع Piversity for Creativity (1

تُقدر القيادة المستدامة قوة العمل المتنوعة، وذلك من منطلق إيمانها بأن التنوع هو السبيل لإيجاد حلول مبتكرة، و هو مفتاح الإبداع لإيجاد طرق جديدة في الحصول على النتائج والمخرجات التنظيمية. فالقائد المستدام يُدرك أهمية الإبداع لأعمال المنظمة بصفة عامة، وأهميته بصفة خاصة للتكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير السريع المتلاحق. ويرى (Hyung-Woo Lee, 2017) أن امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القوى عاملة يؤدي هذا الى وجود معارف متنوعة ووجهات نظر متعددة و متكاملة لحل مشكلة ما، هذا بالإضافة الى أن التنوع يقضى أو يُحد من عيوب التفكير الجمعى الموحد Groupthink.

## 2) تنمية العاملين Employee Development

تنظر القيادة المستدامة الى العاملين باعتبارهم أصول يجب رعايتها والحفاظ عليها، ولا ينبغي أبداً النظر اليهم باعتبارهم أجزاء في ألة يمكن استبدالهم أو الاستغناء عنهم، فتنمية المنظمة لمواردها البشرية هو أحد العوامل الحاسم في تحقيق ميزة تنافسية لها. (Avery&Bergsteiner,2011),(Hargreaves, Fink, 2004) وتعمل القيادة المستدامة أيضاً على تنمية وتطوير المرؤوسين الذين تستشف فيهم مهارات القيادة والقدرة على التأثير، عن طريق تمكين العاملين من الانخراط في أنشطة القيادة وذلك على جميع مستويات المنظمة وهذا ما Strategic distribution) التوزيع الاستراتيجي. Strategic distribution

3) التوجه بالتقدم Progress – Orientation

تهتم القيادة المستدامة ليس فقط بجودة النتائج والمخرجات الحالية للمنظمة، ولكنها أيضاً تهتم بإحراز التقدم وما سيتم القيام به في المستقبل لتحسين الأداء، وترى الدراسة الحالية أن هذا البعد من أهم أبعاد القيادة المستدامة التي تميزها عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى، فالاستدامة هي جوهر تفكيرها وغاية اهتمامها. وتوضح دراسات ((Smith, P. A., 2012)) أن القائد المستدام يبذل جهوداً كبيرة متواصلة لإتاحة عمليات التعلم المستمر لمرؤوسيه لضمان تلبية متطلبات واحتياجات الاستدامة التنظيمية.

4) التوازن بين العمل و الحياة Work/Life Balance

تُؤلي القيادة المستدامة اهتماما كبيراً بقضية التوازن بين العمل والحياة (بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية)، وذلك الاقتناعهم أن عبء العمل الثقيل الزائد عن الحد، وكذلك الإفراط الشديد في العمل يؤدى الى استهلاك الموظفين واستنفاذ قدراتهم (Hyung-Woo Lee, 2017). ومن ثم فهم يقومون بتنفيذ برامج لتدريب التوازن بين العمل والحياة على نطاق واسع داخل منظماتهم. فالقائد المستدام يُدرك تماما أن النجاح الذي يتحقق من خلال استنزاف طاقة مرؤوسيه هو نجاح لن يدوم، وبناءً على هذا فقد اعتبرت قضية التوازن بين العمل والحياة أحد مواضيع البحث الهامة التي ترتبط ارتباط وثيق بالاستدامة.

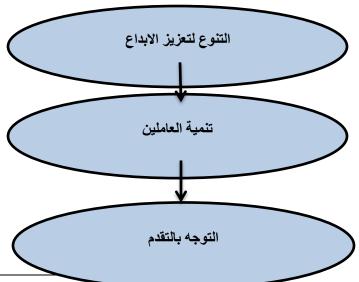
5) علاقات فعالة مع أصحاب المصالح A stakeholder effective relationships يحرص القائد المستدام على إقامة علاقات فعالة مع جميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية وذلك من خلال:

أ - جذب أصحاب المصالح وتفعيل مشاركتهم من خلال تهيئة الثقافة والنظم لإقامة علاقات بينهم وبين المنظمة تتسم بالالتزام المتبادل، والمسؤولية، والمصلحة المشتركة.

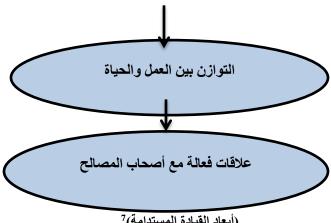
ب – تمكين وتنمية وتطوير أصحاب المصالح وكافة الأطراف المعنية عن طريق تشجيع الأفراد والمنظمات للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وذلك من خلال إقامة المحاضرات والندوات والمشاركة كمدرب ومرشد في مجال التنمية المستدامة.

ج - العمل على دعم وتنمية ثقافة مشاركة المعلومات بين جميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية فيما يخص التنمية المستدامة بصفة عامة الاستدامة التنظيمية بصفة خاصة.

و يوضح الشكل التالي رقم(1) أبعاد القيادة المستدامة كما تناولتها الدراسة الحالية:



<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> - Haan Timo de, et al., Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises, from Russell Reynolds Associates Sustainable leadership, 2015, <a href="https://www.russellreynolds.com">https://www.russellreynolds.com</a>



(أبعاد القيادة المستدامة)7

## \* الكفاءات الأساسية للقائد المستدام Key competencies of sustainable leader

عندما يتم الحديث عن كفاءات<sup>8</sup> القائد المستدام فإنه لابد لهذا النمط من القيادة أن يحظى بالقدر ات القيادية التي يحظى بها أي نمط من أنماط القيادة الفعالة الأخرى، الى جانب امتلاكه مجموعة خاصة من الكفاءات اللازمة لتلبية احتياجات ومتطلبات الاستدامة. وبناءً على مراجعة عدد من الدر اسات السابقة في مجال القيادة المستدامة (Haan, et al.,2017),(Hind& Lenssen, 2009) فإنه أمكن تحديد الكفاءات الأساسية للقائد المستدام في ثلاث فئات هم:

- عقلية متوجه بالاستدامة Sustainability mindset
  - التفكير المنهجي المنظم Systems thinking (2
    - بناء العلاقات Relation building (3

ويتم تناول كل فئة بشيء من التفصيل كما يلي:

## ❖ عقلية متوجه بالاستدامة Sustainability mindset

لدى القائد المستدام توجه تام نحو تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثة الأساسية للتنمية المستدامة، فهو يتطلع الى تنمية اجتماعية، وتنمية بيئية، وتنمية اقتصادية متوازنة، لا يطغى هدف على الأهداف الأخرى، فهو متوجه دائماً بالشعار (الناس، الكوكب، الأرباح) وهذا ما يُطلق عليه the triple bottom line وتوضح دراسة (Haan, et al., 2017) أن عقلية الاستدامة هي الجانب المميز للقائد المستدام و أهم ما يميز هذه العقلية ما يلي:

- الاهتمام بالعوائد التي ستعود على كافة أصحاب المصالح بما في ذلك الأجيال القادمة، ولا يهتم بالمكاسب الفر دية.
  - تركيزه يكون على الأهداف بعيدة المدى أكثر من الأهداف قصيرة المدى ذي العائد السريع.
    - بتسم بالتأمل الهادئ و دقة الملاحظة.
  - حريص على الحصول على تغذية مرتدة من خلال معرفة أراء وانطباعات مرؤوسيه وكافة الأطراف الأخرى المعنبة.
    - قدرة كبيرة على معايشة الواقع والانغماس فيه ورغبة في تطويره الى الأفضل.
      - لدیه القدرة علی التغییر، و علی مواجهة مقاومة التغییر.
    - القدرة على خوض المخاطرة واتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.

#### 7 - المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>8 -</sup> المقصود بالكفاءات هو مجموعة ما يمتلكه القائد من المعرفة، والمهارات، والقدرات، والاتجاهات، والخبرات، والمواقف الحياتية والوظيفية التي تثقل شخصيته وتمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية.

- الاستقامة والنزاهة فهو يرى نفسه قدوة لمرؤوسيه ولكافة أصحاب المصالح الأخرين.
  - غير متحيز يمتلك عقلية متفتحة ومنفتحة على كل الأفكار الجديدة.
- تمثل الشفافية اتجاه أساسي في عمله فهو حريص على توفير وإتاحة كافة المعلومات والبيانات لجميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية، ولا يعمل على إخفاء الأخبار والمعلومات أياً كانت.

## ❖ التفكير المنهجي المنظم Systems thinking

يتبنى القائد المستدام نظام تفكير متوجه دائماً بأن هناك سياق أكبر وأهم يتجاوز التركيز المباشر على منظمته أو شركته، وهذا السياق هو المجتمع الذي تعمل به المنظمة، فهو لديه مرونة فكرية ونظرة بعيدة المدى لرؤية الصورة الأكبر والأوسع، هذا بالإضافة الى قدرته على رؤية التفاصيل المكونة للصورة الأكبر.

كذلك يستطيع القائد المستدام من خلال التفكير المنهجي المنظم صياغة رؤية تلهم جميع أصحاب المصالح والأطراف المعنية Stakeholders، أيضاً يمكنه باستخدام التفكير المنهجي المنظم أن يكون حاسماً في المواقف المتشابكة، واتخاذ القرارات في حالة تنافس المصالح وتضاربها.

ويمكن تلخيص أهم نقاط التي ترتكز عليها تلك الكفاءة فيما يلي:

- لديه القدرة على رؤية الصورة الأكبر والأوسع والأشمل.
- فهم عميق لإدارة المطالب المتنافسة لكافة أصحاب المصالح والأطراف المعنية.
- يهتم بالتفاصيل من منطلق أن التنفيذ الناجح لأى استر اتيجية يعتمد على التفاصيل الصحيحة.
- لديه القدرة على اتخاذ قرارات متوازنة، حيث يأخذ في اعتباره المنظور العالمي والمنظور المحلي فيما يخص القرارات المرتبطة بالبيئة والتنمية المستدامة.

## Relations building بناء العلاقات

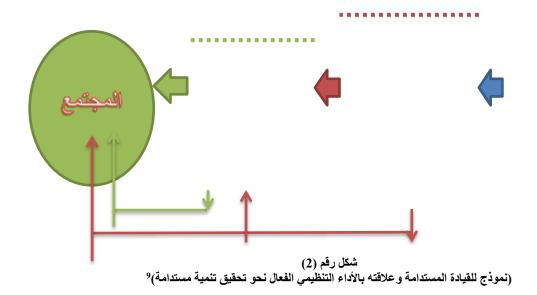
يتسم القائد المستدام بفهمه وقبوله للتنوع والاختلافات الثقافية، وكذلك إقامة علاقات متوازنة ومثمرة وبناءة مع كافة الأطراف المعنية وكافة أصحاب المصالح مما ييسر له، ويسهل عليه تحقيق نتائج إيجابية ملموسة وذلك من خلال:

- الوعى بالثقافات الأخرى وتقبل الاختلافات الثقافية.
- ادراك فرص الأعمال المستدامة والعمل على الاستفادة منها.
- تشجيع وتبسير سبل الحوار الهادف بين كافة أصحاب المصالح عن طريق:
- إقناع أصحاب المصالح المتشككين بفوائد وجدوى وأهمية العمل المستدام للجميع.
- إدارة النزعات والتوسط بين كافة أصحاب المصالح المتنازعين، ومحاولة استمالتهم والحصول على اصطفافهم نحو الاتجاه الاستراتيجي للاستدامة المنشودة.
  - تقييم العلاقات مع كافة أصحاب المصالح من حيث الالتز امات، والمسؤوليات، والفوائد المتبادلة.

## القيادة المستدامة المستدامة

يهدف هذا الجزء الى تقديم نموذج للقيادة المستدامة يجمع الأفكار التي تم تناولها في هذه الورقة البحثية، فهو يوضح العوامل التي تؤثر في تكوين وتشكيل القائد المستدام، وتمكنه من أداء تنظيمي فعال، وإنجاز نتائج ومخرجات مستدامة. ويوضح الشكل التالي رقم(2) نموذج القيادة المستدامة وعلاقته بالأداء التنظيمي الفعال نحو تحقيق تنمية مستدامة، وذلك كما يلي:





#### الخاتمة

يوضح الشكل السابق رقم(2) نموذج للقيادة المستدامة وعلاقته بالأداء التنظيمي الفعال نحو تحقيق تنمية مستدامة للمجتمع، حيث يمكن توضيح البناء الفكري لهذا النموذج بإيجاز فيما يلي:

يحتاج المجتمع لكي يحقق خطوات واسعة نحو التنمية المستدامة الى منظمات مستدامة ذو أداء تنظيمي مستدام فعال، وهذا بدوره يتطلب نمط من القيادة يختلف تماماً عن الأنماط القيادية المتعارف عليها. نمط قيادي متوجه بالاستدامة ولديه المقدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاث للتنمية المستدامة (الأهداف الاجتماعية، والأهداف البيئية، والأهداف الاقتصادية)، ويُطلق على هذا النمط القيادة المستدامة والتي من أهم أبعادها: التنوع لتعزيز الابداع – تنمية العاملين – التوجه بالتقدم – التوازن بين العمل والحياة – علاقات فعالة مع جميع أصحاب المصالح و الأطراف المعنية.

يجب أن يمتلك القائد المستدام مجموع من الكفاءات الخاصة التي تمكنه من تحقيق أداء تنظيمي فعال نحو التنمية المستدامة، وتتحدد أهم هذه الكفاءات فيما يلي: عقلية متوجه بالاستدامة - التفكير المنهجي المنظم - بناء العلاقات. حيث يستطيع القائد المستدام قيادة منظمته لتكون منظمة مستدامة.

إن أهم ما يميز المنظمة المستدامة: ثقافة تنظيمية قوية موجه نحو الاستدامة - ولاء العاملين للمنظمة - العمل بروح الفريق - صورة ذهنية إيجابية - منظمة صديقة للبيئة - نتائج ومخرجات مستدامة.

## التوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة

1 – تتمثل أحد أهم الخصائص الرئيسية للقيادة المستدامة في كونها تنطوي على التخطيط والإعداد للقادة في المراحل المستقبلية، وعلى هذا ينبغي على القائد المستدام الاهتمام بالمرؤوسين المميزين، والذين يملكون مهارات القيادة وذلك لإعدادهم وتجهيزهم للمرحلة المستقبلية.

2 – يجب أن توفر أنظمة القيادة المستدامة المكافآت والحوافز الفعالة لتحفيز المرؤوسين المميزين، وجذبهم والاحتفاظ بهم ضمن المجموعة المؤهلة للقيادة المستقبلية.

<sup>9 -</sup> المصدر: من إعداد الباحثة

 3 ـ يجب إتاحة الوقت والفرص المناسبة لتواصل القادة المستدامين لمنظمات ومؤسسات المجتمع المختلفة ليدعموا بعضهم البعض، ويتبادلون الخبرات والمهارات، وكذلك لتوجيه وإرشاد القادة المحتملين.

4 - يجب أن تكون القيادة المستدامة مسؤولية مشتركة ليتم تطبيقها بنجاح وفعالية، فالقيادة المستدامة لا يمكن أن تكون مسؤولية القائد المستدام فقط، ولكن يجب مشاركة المرؤوسين على كافة المستويات معه في عمليات صنع واتخاذ القرارات.

5 – يجب أن يسعى القائد المستدام للحصول على دعم وتأييد أعضاء مجلس الإدارة، وكافة إدارات وأنظمة المنظمة، وذلك لتفادى وجود أي عقبات وعوائق أمامه عند إحداث وتنفيذ التغيير والتطوير المطلوب.

6 – يجب أن تحظى القيادة المستدامة لمنظمات ومؤسسات المجتمع بتكريم، وبدعم وتأييد أنظمة المجتمع المتعددة و على رأسها النظام السياسي، والنظام الإعلامي (المؤسسات الصحفية والإعلامية و غيرها)، وذلك لتسليط الضوء عليهم وتحفيز هم وتشجيعهم على مواصلة المسيرة نحو تحقيق التنمية المستدامة التي ينشدها المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى لتشجيع وتحفيز ذوى القدرات القيادية والمهتمون بالاستدامة وتحسين وتنمية مجتمعاتهم أن يخطو على خطاهم.

7 – تقترح الباحثة أن يتم إجراء دراسة تطبيقية للنموذج المقدم بهذه الورقة البحثية كدراسة ميدانية على كل أو أحد المنظمات التالية:

أ - منظمات الخدمة المدنية والمنظمات الحكومية.

ب - منظمات الأعمال الهادفة للربح.

ج - منظمات الأعمال غير الهادفة للربح.

## المراجع العربية

1 - i أبو بكر مصطفى بعيرة، أنس أبو بكر بعيرة، " لا تنمية مستدامة بدون إدارة قويمة"، مؤتمر التنمية المستدامة في ليبيا (مركز البحوث والاستشارات - جامعة قاريونس، 2010).

2 - أماني محمد يونس، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة، وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة) – كلية التربية، 2018.

- 3 العايب عبد الرحمن ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة
  دكتوراه غير منشورة ، جامعة فرحات عباس- سطيف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011 .
- 4 ثامر البكري و خالد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة HP في اعتمادها
  لاستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد9، 2013 ص 3-11.
- 5 رافد حميد الحدراوي، وأخرون، " دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي."، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، 2018،ص 185-210
- 6 عبد العزيز عبد الغفور عبد السبحان الأنصاري، سمات القيادة الإدارية وأثرها على النميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية دراسة ميدانية (على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجية كلية الدراسات العليا، 2018.
- 7 عثمان محمد غنيم ، ماجدة أبو زنط ،التنمية المستدامة : فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها،(الأردن: دار صفاء،2006).
- 8 محمد عمر أحمد اشتيوي، درجة ممارسة مديري التربية والتعميم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطوير ها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة) كلية التربية، 2017.
- 9 مهدي سهر غيلان، "دراسة تحليلية لأهم مؤشرات التنمية المستدامة في البلدان العربية والمتقدمة."، مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل، 18 سبتمبر،2014.
- 10 نجوى عبدالله الطبلاوي، الكفاءة البيئية لمنظمات الأعمال: مدخل لتحقيق الاستدامة البيئية، المؤتمر الدولي التاسع للتنمية والبيئة في الوطن العربي (مركز الدراسات والبحوث البيئية جامعة أسيوط، 2018).

#### المراجع الأجنبية

- 1– Anderson, "The critical importance of sustainability risk management." Risk Management. Vol. 53, 2006.
- 2 Avery C. Gayle, Bergsteiner Harald, "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", Strategy & Leadership, Vol. 39, 2011, pp:5-15
- 3 Haan Timo de, et al., Sustainable leadership: Talent requirements for sustainable enterprises, from Russell Reynolds Associates Sustainable leadership, 2015.

#### https://www.russellreynolds.com

- 4 -Hargreaves, A. (2007). "Sustainable Leadership and Development in Education: Creating the Future, Conserving the Past." European Journal of Education, 42(2): 223-233.
- 5 Hargreaves Andy, Fink Dean, Sustainable Leadership, (San Francisco : Jossey Bass and John Wiley & Sons, Inc., 2006).
- 6 Hargreaves Andy, Fink Dean, "The Seven Principles of Sustainable Leadership." Educational Leadership, Vol. 61, 2004, pp: 8-13.

- 7 Hyung-Woo Lee, "Sustainable leadership: an empirical investigation of its effect on organizational effectiveness.", International Journal Of Organization Theory And Behavior, Vol.20, 2017, pp:419-453
- 8 Hind& Lenssen, "Developing leaders for sustainable business." Corporate Governance, Vol. 9, 2009, pp:7–20.
- 9 Lambert Steve, "The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges"., Journal of Leadership Education, Vol. 11, 2012, pp:102-120 10 Rennie E., "Growing Green, Boosting the bottom line with sustainable business practices." APICS Magazine, Vol. 18, 2008.
- 11 Simanskiene Ligita, Zuperkiene Erika, "Sustainable Leadership: The new challenge for organization", Forum Scientiae, Vol. 2, 2014, pp81 92.
- 12 Smith, P. A., "The Importance of Organizational Learning for Organizational Sustainability." The Learning Organization, Vol. 19, 2012, pp. 4-10.
- 13 United Nations General Assembly Report of the World Commission on Environment and Development, (1987): Our Common Future. Transmitted to the General Assembly.
- 14 van Marrewijk, Werre, "Multiple Levels of Corporate Sustainability." *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, 2003, pp. 107-119
- 15 Visser Wayne, Courtice Polly, Sustainable Leadership: Linking Theory and Practice, SSRN Working Paper Series, 21 October 2011. Published on SSRN at: <a href="http://ssrn.com/abstract=1947221">http://ssrn.com/abstract=1947221</a>