



الأثر الفاعل للقيادة التحويلية في تعزيز مبادرات الاستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن

د/ سلامة النوافعه

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد العاشر - العدد السابع عشر - الجزء الثالث
يناير ٢٠٢٤ م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على الأثر الفاعل للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين، إدارة التغيير) في تعزيز مبادرات الإستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن.

تبنت الدراسة المنهج الكمي من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً والوقوف على مدى قبول الفرضيات المتبناة في الدراسة من رفضها. يعود السبب لاختيار المنهج الكمي هو قدرته على الوصول الى بيانات أولية من حجم عينة كبير نسبياً، هذا الأمر يعزز إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

في الدراسة الحالية، فقد تمثل مجتمع الدراسة بمدراء العمليات والإنتاج في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن ضمن (٩٧١) فرد. تم اختيار عينة ملائمة مكونة من (٢٧٦) فرد ضمن المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن خلال السنة المالية ٢٠٢١-٢٠٢٢.

توصلت نتائج الدراسة الى أن القيادة التحويلية لديها القدرة على تعزيز مبادرات الإستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات حيث كان التأثير الأعلى لبعدها إدارة التغيير. أوصت الدراسة بضرورة تمكين القادة من خلق الوعي وتعزيز الفهم المشترك لأهمية الاستدامة بين الموظفين على جميع المستويات.

Abstract

This study aimed to identify the effective impact of transformational leadership in its dimensions (inspirational influence, intellectual stimulation, individual considerations, empowerment, and change management) in enhancing sustainability initiatives in multinational organizations operating in Jordan.

The study adopted the quantitative approach in order to answer the questions raised previously and determine the extent of acceptance or rejection of the hypotheses adopted in the study. The reason for choosing the quantitative approach is its ability to access primary data from a relatively large sample size. This enhances the possibility of generalizing the results to the study population.

In the current study, the study population was represented by operations and production managers in multinational organizations operating in Jordan (971) individuals. A convenient sample of (276) individuals was selected within multinational organizations operating in Jordan during the fiscal year 2021-2022..

The results of the study found that transformational leadership has the ability to enhance sustainability initiatives in multinational organizations, where the impact of the change management dimension was highest. The study recommended empowering leaders to create awareness and enhance common understanding of the importance of sustainability among employees at all levels.

المقدمة

القيادة هي وظيفة إدارية حيوية تساعد على توجيه موارد المنظمة لتحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف. يوفر القادة الفعالون وضوح الهدف، ويحفزون ويوجهون المنظمة لتحقيق مهمتها. بغض النظر عن المنصب، فإن فهم دور القادة يمكن أن يساعد في المساهمة بشكل أكثر فائدة في تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعة سابقاً.

أصبحت القيادة اليوم أحد أكثر العناصر تأثيراً على الثقافة التنظيمية، حيث أن القيادة لديها اتصال وتعامل مباشر مع الأفراد العاملين. تعمل القيادة على توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو الوصول إلى الهدف، بالإضافة إلى تعزيز إدراك وفهم الأهداف التنظيمية الاستراتيجية وتوجيه طاقات الأفراد من أجل الوصول إلى ما ترغب إليه المنظمة. انطلاقاً من خطورة القيادة ودورها المباشر في التأثير على الأفراد العاملين، فإنه لا شك أنها قادرة على التأثير في قطاعات الموظفين بما يتعلق بالاستدامة بكافة أشكالها. كما أن الخطط والاستراتيجيات القيادية يمكنها أن توجه إدراك وجهود العاملين نحو الاستدامة وتحقيقها في المنظمة. بالتالي، يمكن طرح السؤال "ما هو أثر القيادة على إدراك الاستدامة في المنظمات؟".

مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership

عرّف مجاهد (٢٠٢٠) القيادة التحويلية على أنها أحد الأساليب القيادية التي تركز على إلهام وتحفيز الأفراد من أجل تقديم أداء مميز مبني على النمو الفردي. وعرفها Bakker et al. (٢٠٢٢) على أنها أسلوب قيادي يُدار من قبل الأفراد الذين لديهم رؤية تنظيمية واضحة، جاذبية قوية وقدرة على التأثير في الآخرين وإلهامهم للوصول إلى هدف مشترك. تتميز القيادة التحويلية حسب ما أشار Ahmad and Al-Amiri (٢٠٢٢) بأنها تعتمد على نهج التعبير الإيجابي المقرون بتعزيز الشعور بالهدف، تمكين الأفراد العاملين وتنمية حس الإبداع والإبتكار لديهم.

البكري وصلاحي (٢٠٢١) جادلوا أنه في الغالب يتم وصف وقياس القيادة التحويلية باستخدام أربعة أبعاد التي قدمها سابقاً James V. Downton عام ١٩٧٣ وتم دراستها بشكل مكثف وتوسيع أبعادها لاحقاً من خلال Bernard M. Bass فترة الثمانينات. الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي (أو الكاريزما)، الدافع الملهم، التحفيز (الاستثارة) الفكرية، والاعتبارات الفردية).

أبعاد القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بعدد من الأبعاد التي تؤهلها لأن تكون من أكثر القيادات ذات التأثير الإيجابي على الأفراد العاملين، وعلى المنظمة بشكل عام. أكد Siangchokyoo et al. (٢٠٢٠) أن القيادة التحويلية تتمتع بالرؤية والإلهام وأنها قيادة مقنعة وقادرة على نقل الأهداف التنظيمية بشكل واضح وقادر على تعزيز الشعور بأهمية تحقيق الهدف. أما جوادي وبوكشيريدة (٢٠٢١) فقد وجد أن القيادة التحويلية مبنية على التأثير القيادي على الأفراد من خلال الكاريزما الشخصية وإمكانية الاعتماد على الصفات الشخصية من أجل إحداث التأثير المطلوب.

من ناحية أخرى، فقد جادل Asbari et al. (2020) أن القيادة التحويلية تتميز بكونها تهتم بالإعتبارات الفردية، أي الاهتمام الحقيقي باحتياجات الأفراد وتنمية ابداعهم ومهاراتهم وتدريبهم من

أجل تعزيز مخرجاتهم المنظمة، في حين وجد محمود وآخرون (٢٠٢٢) أن أهم ما يميز القيادة التحويلية هو أن القائد التحويلي عادة يتحدى المعايير التقليدية ويشجع على الخروج عن المألوف من أجل اكتساب الخبرة والمعرفة الجديتين. إضافة إلى تحفيز التفكير النقدي والوصول إلى أساليب عمل جديدة ومبتكرة.

القيادة التحويلية تتميز بأنها ملهمة لمن حولها، حيث يوفر القائد التحويلي عوامل الإلهام للأفراد مثل بيئة عمل ملهمة، الدعم، الإيجابية، ويشجعهم على تجاوز التوقعات وتحقيق أداء أفضل (جواد والشريف، ٢٠٢١). كذلك أشار O'Reilly and Chatman (٢٠٢٠) إلى أن القيادة التحويلية لها مساهمات كبيرة في زيادة رضا العاملين الأمر الذي يقود إلى مستوى أداء أفضل ويعزز الابتكار المنظمي بسبب بيئة العمل الإيجابية التي يخلقها القادة التحويليون (Hawi et al., 2015).

مبادرات الاستدامة Sustainability Initiatives

مفهوم الاستدامة

شغل مفهوم الاستدامة الكثير من المنظمات والشركات، وحتى الأفراد في بيوتهم. أصبحت اليوم الجهة التي تهتم بالاستدامة تعتبر من الجهات المتطورة فكرياً والتي لديها مسؤولية بيئية واجتماعية عالية (مجاهد، ٢٠٢٠). بداية، فإن الاستدامة هي الاسم من الفعل "د-ا-م" أي الاستمرار، البقاء، الثبات. بالتالي، فإن كلمة استدامة تعني القدرة على الاحتفاظ بشيء ما بشكل مستمر ودائم ومحاولة إبقاءه على حالة.

كلمة الاستدامة بالمفهوم المتعارف عليه اليوم تعني إمكانية تلبية احتياجات ورغبات الأجيال الحالية من دون المساس بحق الأجيال القادمة في الوصول إلى احتياجاتها الخاصة. أي محاولة إيجاد توازن فعلي بين التنمية الاقتصادية والموارد البيئية من أجل ضمان قدرة الأجيال القادمة على الصمود في المدى الطويل (George and Schillebeeckx, 2022).

يشير van Lieshout et al. (٢٠٢٢) إلى أن تحقيق الاستدامة يتطلب تبني ممارسات وخطط مستدامة على مختلف المستويات المنظمة، تشمل هذه الاستراتيجيات خطط فردية وجماعية وإدارية، إضافة إلى سياسات وأنظمة وتعاون محلي ودولي. أما de Haan-Hoek et al. (٢٠٢٠) فقد أكد أن الممارسات المستدامة في المنظمات -بغض النظر عن جنسيتها وحجمها- قادرة على أن تخلق عالم يتمتع بمستوى عالي من المرونة من خلال دوام الإزدهار، ضمان رفاهية المجتمع، وتنمية الرخاء الاقتصادي والاجتماعي بين الأفراد.

مبادرات الاستدامة في المنظمات

عرّف Lam et al. (٢٠٢٠) أن مبادرات الاستدامة هي الإجراءات والقرارات والمشاريع التي يقوم بها الأفراد على المستوى الشخصي، المنظمي والمجتمعي من أجل تعزيز الاستدامة في الموارد بكافة أشكالها. بشكل عام، فإن مبادرات الاستدامة تعكس مدى إدراك الفرد أو المنظمة لأهمية الموارد البيئية، وحق الأجيال القادمة في الاستمتاع بهذه الموارد (Cayolla et al., 2023). عادة ما يتم تبني وتصميم هذه المبادرات من أجل معالجة مجموعة من التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، واستمرارية الاهتمام في مبادرات الاستدامة يضمن خلق مستقبل أكثر استدامة ومرونة.

يشير Kravchenko et al. (٢٠١٩) الى أن مبادرات الإستدامة مختلفة من ناحية النوع والطريقة والهدف وآلية الوصول. إلا أن هناك أنواع من الإستدامة متعارف عليها وتميل المنظمات الى تبنيها بشكل دوري وتشمل:

- مبادرات الحفاظ على البيئة والتي عادة مايكون هدفها حماية الثروات والموارد الطبيعية والسيطرة على استهلاكها، إضافة الى الحد من التلوث والحفاظ على التنوع البيولوجي
 - مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تتبناها الشركات من أجل دمج ممارسات الاستدامة مع عملياتها وسلاسل التوريد الخاصة بها ضمن عمليات التصنيع. تشمل هذه المبادرات الحد من الانبعاثات الكربونية، تعزيز ممارسات الإنتاج الصديقة للبيئة ودعم المجتمعات المحلية
 - مبادرات النقل المستدام وهي تلكا لمبادرات التي عادة ما تركز فيها المنظمات على تبني أنظمة النقل الصديقة للبيئة مثل وسائل النقل العام، السيارات الكهربائية، الدراجات الهوائية، وتقاسم الركوب.
 - مبادرات الزراعة المستدامة من خلال تبني ممارسات زراعية مستدامة تحد من الهدر وتضمن مستوى أعلى من الأمن الغذائي مثل الصيد المستدام، الزراعة المتجددة وأساليب الإنتاج الغذائي المُستدام.
 - مبادرات التعليم والتوعية من أجل ضمان جيل واعي بأهداف الإستدامة وأهميتها ومفهومها. يتم ذلك من خلال عقد ورشات عمل وحملات تثقيفية للمدارس والجامعات والمنظمات حول مفهوم الإستدامة وآلية توظيفها في الحياة اليومية
 - مبادرات العدالة الاجتماعية والتي تعالج أسباب عدم وجود الإنصاف في المجتمع وتعزز الشمولية وتؤكد على أهمية المساواة بين الجنسين وتعزيز المجتمعات المهمشة والمناطق العشوائية وتطويرها.
- يؤكد Heath and Yarick (٢٠٢١) أن مبادرات الإستدامة يكون تأثيرها أعلى في المنظمات متعددة الجنسيات نظراً لكونها تعمل في العديد من الدول ولها إمكانية الوصول الى العديد من المناطق المختلفة. لذلك فإن فرص إحداث تأثير إيجابي على المجتمع تكون أعلى مقارنة بالمنظمات المحلية الموجودة في منطقة محددة فقط.
- من أبرز المنظمات متعددة الجنسيات التي لها دور فاعل في الاستدامة والحفاظ على الموارد البيئية، حتى أنها تعد أكبر منظمة هي منظمة الأمم المتحدة UN، حيث أن لديها العديد من الوكالات التي مهمتها الأولى هي الحفاظ على البيئة والتوعية بأهمية الاستدامة (Sharanappa, 2022). هناك أيضاً منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) والتي تقدم مساهماتها في مجالات التعاون الدولي من خلال وضع المعايير والسياسات البيئية وتشرف على تبني المنظمات لها وتطبيقها. من ضمن المنظمات المتعددة الجنسيات والتي تساهم بشكل كبير في الاستدامة هي الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة (IUCN) والاتحاد الدولي لصناعة السيارات (IAA) اللذان يعملان على تعزيز الاستدامة من خلال مراقبة أسس التصنيع والإنتاج وتحسين كفاءة استهلاك المياه والوقود والحد من الانبعاثات الكربونية (Lima, 2021).

مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها

إن الممارسات والقرارات والاستراتيجيات المنظمة عادة ماتكون ذات تأثير كبير على المجتمع. ومهما كانت هذه الممارسات محلية، او صغيرة وغير معقدة أو حتى لحظية، إلا أن أثرها كبير جداً على المجتمع المحلي. الإدارة والقيادة جميعها ممارسات تتم داخل المنظمات، وتؤثر على الأفراد العاملين الذين بدورهم يؤثرون على الأفراد الموجودين ضمن محيطهم. تنطلق مشكلة الدراسة الحالية في محاولة بيان أثر القيادة التحويلية على تعزيز مبادرات الاستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات. حيث أنه وكما تو التوضيح سابقاً، فإن المنظمات متعددة الجنسيات تعمل ضمن نطاق واسع من المناطق المختلفة، لذلك لديها فرصة أكبر لنقل ثقافتها وأفكارها ومعتقداتها لمختلف المجتمعات سواءً كانت فقيرة ام غنية. إضافة الى ذلك، فإن هذه المنظمات تتميز بقوة تأثيرها على المجتمع وأي ثقافة او معتقد او قيمة موجودة لديها يكون لديها القدرة ان تزرعها في مختلف المجتمعات.

من هنا، تهدف الدراسة الحالية الى بيان الأثر الفاعل للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين، إدارة التغيير) في تعزيز مبادرات الاستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن.

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من قدرتها على توعية الأجيال القادمة بأهمية الاستدامة من خلال نشر التوعية والتثقيف. إضافة الى الوقوف على الدور الفاعل للمنظمات متعددة الجنسيات وقدرتها الكبيرة على التأثير على المجتمع. كما أن الدراسة الحالية تستمد أهميتها من أهمية القيادة بكافة أشكالها في التأثير الفكري والثقافي على الأفراد العاملين وتغيير سلوكهم نحو تبني سلوكيات أكثر إيجابية نحو البيئة.

بناءً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تهدف الى مايلي:

- الوقوف على مفهوم القيادة التحويلية وبيان أهمية أبعادها وأثرها على الأفراد العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات
- الوقوف على مفهوم الاستدامة من ناحية المعنى والتعريف، وبيان أهمية مبادرات الاستدامة في المنظمات وتحديد أنواع هذه المبادرات وآلية توظيفها داخل المنظمات
- الربط بين القيادة التحويلية بأبعادها ومبادرات الاستدامة وبيننا أثرها على الثقافة المنظمة وكيفية توجيه جهود الأفراد العاملين نحو الاستدامة في كافة مهامهم وواجباتهم.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

تأسيساً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تهدف الى بيان الأثر الفاعل للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين، إدارة التغيير) في تعزيز مبادرات الاستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن. شمل هدف الدراسة العديد من الأهداف الفرعية شملت:

- الوقوف على القيادة التحويلية ودرجة تطبيقها في المنظمات متعددة الجنسيات على اعتبارات عدة تشمل تعدد الثقافة واللغات

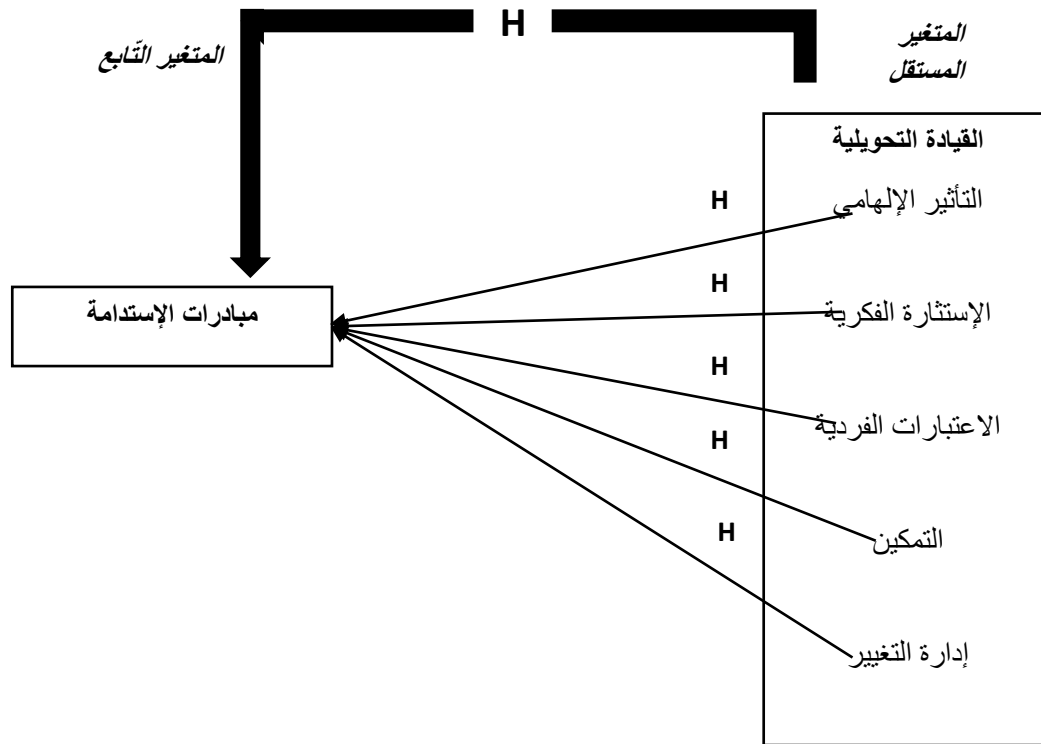
- الوقوف على مفهوم مبادرات الإستدامة وماهي مواصفات المنظمة التي لديها مبادرات مستدامة
 - بيان العلاقة بين القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على المبادرات المستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن من خلال الأبعاد المتعلقة بالقيادة التحويلية (التأثير الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين، إدارة التغيير)
- إنطلاقاً من الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية المقدمة أعلاه، فإن الدراسة الحالية تفترض مايلي:

الفرضية الرئيسية

H: للقيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن

الفرضيات الفرعية

- H¹:** للتأثير الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن
- H²:** للإستشارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن
- H³:** للإعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن
- H⁴:** للتمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن
- H⁵:** لإدارة التغيير كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن
- من أجل تعزيز العلاقة بين المتغيرات أعلاه، قام الباحث ببناء نموذج – بالاستعانة بالدراسات السابقة -يوضح هذه العلاقة وأسس الارتباط بين المتغيرات حسب هدف الدراسة وأهدافها الفرعية كمايلي:



الشكل ١. نموذج الدراسة (حساب، ٢٠٢١)

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: وهي نمط قيادة يركز على إيجاد طرق مبتكرة لإلهام وتحفيز الموظفين من أجل تحقيق الأهداف المنظمة بالاعتماد على إمكاناتهم الكاملة وخلق شعور بالهدف الجماعي لديهم (Bakri and Abbas, 2020). يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه مستوى تبني المنظمات المتعددة الجنسيات في الأردن للقيادة التحويلية.

التأثير الإلهامي: هو الحالة التي تكون فيها القيادة قادرة على تحفيز الإلهام وتعزيز الشغف من أجل التفاني في تحقيق الأهداف والإرتباط بالقيم المنظمة المشتركة (الشهري، ٢٠٢٣). يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه مستوى التأثير الإلهامي للقيادة في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن.

الاستثارة الفكرية: أحد أبعاد القيادة التحويلية وتشير الى القيادة التي تعزز التفكير النقدي لدى الأفراد وتيقظ فيهم الرغبة في الابتكار والتحدي (الشهري، ٢٠٢٣). يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه مستوى الاستثارة الفكرية للقيادة في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن.

الاعتبارات الفردية: أحد ممارسات القيادة التحويلية وتشير الى قدرة القائد على الاهتمام بالمهارات والإحتياجات والمواهب الفردية للفريق من أجل تعزيز قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف (جارجي وآخرون، ٢٠١٩). يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه مستوى اهتمام القادة بالإعتبارات الفردية في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن.

التمكين: وهي من محاور القيادة التحويلية وتركز على قدرة القائد على منح السلطة للأفراد من أجل الشعور بالمسؤولية بناءً على معايير من الثقة والتفويض والحرية (الشهري، ٢٠٢٣). يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه مستوى التمكين الذي يفوضه القادة لأفراد الفريق في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن.

إدارة التغيير: وهي العملية المنهجية والتي من خلالها تقوم المنظمة بإدارة التغيير وتنظيمه وتعمل على الاستعانة باستراتيجيات مختلفة من أجل إدارة مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين (أندريزي والإدريسي، ٢٠٢٣). يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على استراتيجيات إدارة التغيير التي يتبعها القادة في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن.

مبادرات الاستدامة: وهي مجموع البرامج التي تتبناها المنظمات من أجل الوصول الى مرحلة من الاستدامة في المصادر البيئية، الاجتماعية، والإقتصادية مثل ممارسات صديقة للبيئة، تحسين آلية استخدام الموارد، ووقف هدر الطاقة (Lam et al., 2020). يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه المبادرات المتعلقة بالاستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن.

المنظمات متعددة الجنسيات: وهي تلك المنظمات التي تكون مملوكة من أكثر من دولة وتعمل ضمن بيئة عابرة للقارات ولها فروع في دول مختلفة تعمل ضمن العديد من الدول. وتتسم بتنوع الثقافات واللغات والنظم القانونية وعادة ماتكون مقرونة بأنظمة التعاون الدولي. يعرف إجرائياً في الدراسة الحالية على أنه المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن تحت مظلة القانون الأردني للسنة المالية ٢٠٢١-٢٠٢٢.

الدراسات السابقة:

دراسة Begum et al. (٢٠٢٠) هدفت الى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية والإبتكار المُستدام في المنظمات المتوسطة والصغيرة بشكل يدفعها على تقديم أداء على مستوى دولي. من خلال مشاركة الرؤساء التنفيذيون في مجموعة من المنظمات الصينية، توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود أثر للقيادة التحويلية وتحديدًا **التمكين** على الإبتكار التنظيمي المُستدام. بالإضافة الى ذلك، فقدت وجدت الدراسة أن **التحفيز الفكري** واستراتيجيات إدارة التغيير تعزز من قدرة القيادة التحويلية على الوصول الى ثقافة إبتكار مُستدام في المنظمات.

دراسة Kusi et al. (٢٠٢١)، هدفت الدراسة الى الوقوف على العلاقة المسؤولية الاجتماعية للشركات، والدعم التنظيمي المدرك، والقيادة التحويلية الخضراء والأداء التنظيمي. تبنت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من (٣٠٥) موظف في منظمات الأبنية والإنشاء في النيبال. توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. حيث عززت القيادة التحويلية لخضراء مفهوم الإستدامة في المنظمات من خلال التركيز على **تحفيز الإلهام والتفكير الإبداعي** من أجل دعم الممارسات المستدامة لتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة Amin et al. (٢٠١٩) هدفت الى الوقوف على دور القيادة التحويلية في تعزيز أداء سلسلة التوريد المستدام. تبنت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من (٦٥٣) مدير ضمن المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند. توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود أثر

للقيادة التحويلية على الاستدامة التنظيمية تمثلت في التأثير الإلهامي، الإعتبارات الفردية، وتحفيز التفكير الابتكاري.

دراسة Gull et al. (٢٠٢٢) هدفت الى بيان دور القيادة التحويلية في تعزيز أسس وجهود الاستدامة البيئية في المنظمات من خلال دراسة الدور الوسيط للموارد البشرية الخضراء. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بتوزيع استبيان على عينة من (٢٠٠) موظف من شركات النسيج في لاهور - باكستان. توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة البيئية، وهذه العلاقة يتوسطها جهود إدارة الموارد الخضراء. كما وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية كان لها أثر واضح من خلال التركيز على الاعتبارات والدعم الفردي، التحفيز الفكري، الإلهام المعنوي بالإضافة الى التمكين.

دراسة Mangundjaya (٢٠١٩) هدفت الى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة التنظيمية من خلال النظر الى متغير التمكين كوسيط. تم تبني المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من (٣٥٠) فرد عامل في منظمات صناعية مختلفة. توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن التمكين بعلب دورا وسيطا في العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة المنظمة. كما كان هناك أثر إيجابي لمتغيرات القيادة التحويلية شملت الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية وإدارة التغيير.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة الأدبية

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها ومتغيرات متعلقة بالاستدامة المنظمة او البيئية في المنظمات لوحظ التالي:

- قلة الدراسة العربية - على حد علم الباحث - التي تناولت القيادة بأنواعها وتحديدًا التحويلية وأثرها على مبادرات الاستدامة
- تركيز الدراسات على دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، المنظمات الصناعية او القطاع الحكومي.
- لا يوجد دراسات - على حد علم الباحث - تناولت متغير إدارة التغيير كأحد متغيرات القيادة التحويلية

من هنا، فإن ما يميز الدراسة الحالية هو محاولتها دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين، إدارة التغيير) والمبادرات المستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها:

تبنت الدراسة المنهج الكمي من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً والوقوف على مدى قبول الفرضيات المتبناة في الدراسة من رفضها. يعود السبب لاختيار المنهج الكمي هو قدرته على الوصول الى بيانات أولية من حجم عينة كبير نسبياً، هذا الأمر يعزز إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

في الدراسة الحالية، فقد تمثل مجتمع الدراسة بمدراء العمليات والإنتاج في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن ضمن (٩٧١) فرد. تم اختيار عينة ملائمة مكونة من (٢٧٦) فرد ضمن المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن خلال السنة المالية ٢٠٢١-٢٠٢٢.

الإجراءات:

تمثلت أداة الدراسة في استبيان تم بناءه من قبل الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة، وقد تم رفع الاستبيان بصورته الأخيرة على منصة Google Forms من أجل تحصيل بيانات أولية لفترة أقصاها ٣ أسابيع متتالية. بعد ذلك، قام الباحث بسحب ملف اكسل يحتوي على ردود أفراد العينة على الاستبيان وقد وصل عدد الإستيبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٦١) بنسبة وصلت الى (94.5%).

تم التعامل مع الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة ٢٣، وتم إدخال البيانات بدقة من أجل تحليلها والتعامل معها. أما الأساليب الإحصائية المستخدمة، بالنسبة للبيانات الديموغرافية، فقد تم التعامل معها من خلال بيان التكرارات والنسب المئوية للأفراد الذين استجابوا للاستبيان، في حين تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان التي تقيس المتغيرات المتنبئة. بالنسبة للفرضيات، فقد تم اعتماد الارتباط الخطي المتعدد واختبار الثبات.

أدوات الدراسة

اختار الباحث المنهج الكمي من أجل أن تكون الأداة الرئيسية هي الاستبيان، وقد تم بناء الاستبيان من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة وتوليف الأبعاد المذكورة فيها مع البيئة الأردنية. تكون الاستبيان في جزأين، الأول تناول المعلومات الديموغرافية لأفراد العينة (العمر، الجنس، الخبرة). أما الجزء الثاني فقد ركز على فقرات تقيس مواقف أفراد عينة الدراسة من المتغيرات المطروحة ضمن مقياس ليكرت الخماسي الذي تراوح بين ٥ "موافق بشدة" و ١ "غير موافق بشدة". شمل الجزء الثاني من الاستبيان محورين رئيسيين وهما:

المحور الأول: القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين، إدارة التغيير) وضم (٢٥) فقرة.

المحور الثاني: مبادرات الاستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات وضم (٨) فقرات

من أجل بيان وتقدير صدق أداة الدراسة المتمثلة بالاستبيان، تم إجراء الاختبارات التالية:

- الصدق الظاهري (الخارجي)

تم الاعتماد على ما هو معروف بالصدق المنطقي، أو صدق المحكمين. تم ذلك من خلال عرض الاستبيان على ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أجل التأكد من مناسبة الاستبيان للأغراض الذي أعد من أجلها وبيان صدق وسلامة صياغة الفقرات وانتماؤها للمجال الذي وضعت فيه.

- الصدق الداخلي للأداة

هنا تم قياس عناصر الاستبيان الداخلية من خلال فحص معامل الارتباط أو ما يسمى الصدق البنائي كما تم الاستعانة بمعامل الثبات من خلال معادلة الثبات "كرونباخ ألفا" والذي يقيس مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

النتائج:

تحليل الخصائص الشخصية

تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة التالية

الجدول (١)

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية

خصائص عينة الدراسة		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	194	74.3
	أنثى	67	25.7
	المجموع	261	100.0
العمر	أقل من ٣٠ سنة	27	10.3
	٣٠-٣٩ سنة	٧٦	٢٩.١
	٤٠-٤٩ سنة	126	48.3
	٥٠ سنة فأكثر	32	12.3
	المجموع	261	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	162	62.1
	ماجستير	80	30.7
	دكتوراه	19	7.3
	المجموع	261	100.0
الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	29	11.1
	٥-١٠ سنوات	66	25.3
	١١-١٥ سنة	127	48.7
	أكثر من ١٥ سنة	39	14.9
	المجموع	261	100.0

يشير الجدول أعلاه إلى أن 74.3% من العينة من الذكور والباقي من الاناث، وتبين أن النسبة الأكبر من العينة تتراوح أعمارهم بين ٤٠-٤٩ سنة وقد بلغت (48.3%) من عينة

الدراسة. أما المؤهل العلمي فقد تبين أن النسبة الأكبر من العينة من حملة البكالوريوس (٦٢.١%) كما تبين أن النسبة الأكبر تزيد خبرتهم عن ١٥ سنة وقد بلغت ٤٨.٧% من العينة.

تحليل أداة الدراسة

اختبار الارتباط الخطي المتعدد

قام الباحث باستخدام اختبار تضخم التباين (Variance Inflation Factory (VIF، وذلك للتأكد من خلو نموذج الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، وتم التوصل إلى ما يلي:

الجدول (٢)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل

الرقم	ابعاد المتغير المستقل	قيمة اختبار التباين Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
١	التأثير الإلهامي	.882	1.134
٢	الإستشارة الفكرية	.679	1.472
٣	الاعتبارات الفردية	.768	1.302
٤	التمكين	.514	1.947
٥	إدارة التغيير	.642	1.559

تبين أن جميع قيم معامل التضخم (Variance Inflation Factory (VIF بين ابعاد المتغير المستقل اقل من ١٠، بينما بلغت قيمة اختبار التباين Tolerance أكبر من ٠.١٠، وبالتالي لا توجد مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Hair et al., 2019).

اختبار الثبات:

لقد قام الباحث باختبار ثبات الاستبانة عن طريق استخدام اختبار كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة ألفا بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة أعلى من ٠.٧٠ وبما يعكس ثبات الاستبانة (Sekaran & Bougie, 2016)، وفيما يلي عرض نتائج كرونباخ ألفا:

الجدول (٣)

نتائج اختبار الثبات

المتغير	قيمة ألفا
التأثير الإلهامي	٠.٩٣٨
الإستثارة الفكرية	٠.٨٨٤
الاعتبارات الفردية	٠.٩٣٣
التمكين	٠.٨٧١
إدارة التغيير	٠.٨٨٨
مبادرات الاستدامة	٠.٨١٣

عرض نتائج الدراسة:

تم اعتماد المقياس المستخدم فئات الدراسة كما يلي:

- من ١ الى ٢.٣٣ (درجة منخفضة).
- من ٢.٣٤ الى ٣.٦٧ (درجة متوسطة).
- من ٣.٦٨ الى ٥ (درجة مرتفعة).

وقد تم احتساب طول الفئة حسب المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى من المقياس) / عدد الفئات المطلوبة

وتصبح المعادلة كالتالي $(١-٥) / ٣ = ١.٣٣$.

والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة:

الجدول (٤):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	1.092	3.755	يمكن للقيادة التحويليين أن يلهموا مبادرات الاستدامة من خلال توصيل رؤية مقنعة لمستقبل مستدام
مرتفعة	1.060	3.935	القيادة التحويلية قادرة على إبراز إيجابيات الاستدامة على المجتمع والبيئة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	1.044	3.693	يقوم القادة التحويليون بتحفيز الموظفين على تبني الاستدامة
مرتفعة	1.034	3.797	يؤكد القادة التحويليون على هدف المنظمة وقيمها في الاستدامة
مرتفعة	1.110	3.770	يعزز القادة التحويليون الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه خلق عالم أفضل
مرتفعة	.956	3.790	التأثير الإلهامي
مرتفعة	.808	4.031	تعزز الاستثارة الفكرية التفكير النقدي والإبداع وتوجهه نحو الإستدامة
مرتفعة	1.031	3.843	التحفيز الفكري يساعد على خلق بيئة ملائمة للتعلم والتعليم والوصول الى أفكار جديدة ومبتكرة في الاستدامة
مرتفعة	.905	3.931	يعزز التحفيز الفكري طاقة الأفراد نحو خلق ثقافة التطوير والتحسين
مرتفعة	1.116	3.835	تساعد الاستثارة الفكرية على تطوير أسلوب حل المشكلات
مرتفعة	.848	3.874	تعزز الاستثارة الفكرية أساليب العصف الذهني بين الأفراد
مرتفعة	.784	3.903	الاستثارة الفكرية
مرتفعة	.890	3.969	يهتم القادة التحويليون بالمهارات والقدرات الفردية للأفراد ويعززوها
مرتفعة	.848	4.069	يقدم القادة التحويليون دعم وقيادة وإدارة فردية لكل موظف حسب قدراته ومهاراته
مرتفعة	.821	3.881	الاعتبارات الفردية قادرة على بيان نقاط الضعف والقوة في الأفراد من أجل تعزيزها واستغلالها
مرتفعة	.896	4.034	يحفز الاعتبار الفردي الموظفين لأن يقدموا أفضل ما لديهم
مرتفعة	.962	3.808	تعزز الإعتبارات الفردية شعور الموظفين بالإنتماء والرغبة في تحقيق أهداف المنظمة
مرتفعة	.785	3.952	الاعتبارات الفردية
مرتفعة	.790	4.203	يمكن القائد التحويلي أفراد الفريق من اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل
مرتفعة	.928	3.785	يعزز القائد التحويلي من شعور الموظفين بأهمية الاستدامة و يدفعهم لتبني أهدافها
مرتفعة	.924	3.897	القيادة التحويلية أحد أهم مصادر الإبداع والابتكار وهذا ما تتطلبه الاستدامة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	.834	3.981	القيادة التحويلية قادرة على تهيئة ثقافة لمنظمة للاستدامة من خلال تبني المسؤولية الجماعية
مرتفعة	.944	3.927	القائد التحويلي يمكن أفراد الفريق من اتخاذ الخطوة المناسبة بدون مركزية القرارات
مرتفعة	.720	3.959	التمكين
مرتفعة	.870	3.874	القائد التحويلي عادة ما يكون بارع في إدارة التغيير المرتبط بالاستدامة
مرتفعة	1.005	3.793	يستطيع القائد التحويلي إدارة مقاومة التغيير من خلال نشر الوعي والإدراك بما يتعلق بمشاريع الاستدامة
مرتفعة	.879	4.011	القائد التحويلي يتقبل لنقد المرتبط بمقاومة التغيير ويعتبره وسيلة لإيصال المعلومة
مرتفعة	.839	3.996	القيادة التحويلية تعزز فهم قادتها بمدى تعقيد إدارة التغيير وتقدم الوسائل النافعة لإدارته
مرتفعة	.906	3.927	من خلال القيادة التحويلية يستطيع القائد تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لغايات إدارة التغيير
مرتفعة	.749	3.920	إدارة التغيير
مرتفعة	.800	4.115	تعزز مبادرات الاستدامة المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات متعددة الجنسيات
مرتفعة	.806	3.893	تبني مبادرات الاستدامة للمنظمات المتعددة الجنسيات تعمل على خلق بيئة مرحبة بهم في أي مكان
مرتفعة	.832	3.992	تدعم مبادرات الاستدامة سمعة المنظمة وحصتها السوقية
مرتفعة	.925	3.866	مبادرات الاستدامة قادرة على تحسين صورة العلامة التجارية للمنظمات المتعددة الجنسيات
مرتفعة	.781	4.034	مبادرات الاستدامة تعتبر أحد أهم استراتيجيات إدارة المخاطر
مرتفعة	.943	3.900	تعمل مبادرات الاستدامة على تعزيز استراتيجيات إدارة النفقات واستهلاك الطاقة
مرتفعة	.926	3.912	تدعم مبادرات الاستدامة الابتكار والإبداع في المنظمات متعددة الجنسيات
مرتفعة	1.130	3.797	مبادرات الاستدامة قادرة على تحسين أداء الأفراد العاملين من خلال توجيهات القيادة لديهم
مرتفعة	.592	3.939	مبادرات الاستدامة

تبين ارتفاع المتوسط العام لكل متغير من متغيرات الدراسة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣.٧٩-٣.٩٥٩)، كما نلاحظ أن التمكين هي أعلى المتغيرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٣.٩٥٩، بينما كان متغير التأثير الإلهامي أقل المتغيرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ ٣.٧٩.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

H: للقيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي وذلك لاختبار الفرضية السابقة، حيث تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) النتائج التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية:

الجدول ٥

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تحليل التباين ANOVA			المتغير التابع	المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية)	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
F	درجة الحرية	Sig	مبادرات الاستدامة	التأثير الإلهامي	.083	.031	2.646	.009
				الإستنارة الفكرية	.190	.044	4.361	.000
٣٧.٥٤٤	(٢٥٥، ٥)	.000		الاعتبارات الفردية	.123	.041	3.000	.003
				التمكين	.148	.055	2.710	.007
				إدارة التغيير	.152	.047	3.239	.001
٦٥١ R =.			٤٢٤ R ² =.					

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن قيمة Sig. هي 000 وأقل من (0.05)، كما بلغت القيم المحسوبة ل F (37.544) بمستوى دلالة Sig = 0.000 وهي قيمة أقل من (0.05)، كما أن معامل الارتباط بين المتغيرات بلغ $R = 0.651$ مما يدل على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.424، أي أن (42.4%) من التباين في المتغير التابع (مبادرات الاستدامة) بالإمكان تفسيره من خلال التباين في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاده مجتمعة بشرط ثبات وبقاء المتغيرات الأخرى.

ووفقا لما سبق سيتم عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه للقيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن

كما تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- التأثير الإلهامي: بلغت القيمة لمعامل الانحدار (β) ما نسبته (0.083) وبخطأ معياري 0.031 فيما بلغت قيمة (t) المعنوية (Sig) (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن للتأثير الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن

- الإستثارة الفكرية: بلغت القيمة لمعامل الانحدار (β) ما نسبته (0.19) وبخطأ معياري 0.044، فيما بلغت قيمة (t) المعنوية (Sig) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن للإستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن

- الاعتبارات الفردية: بلغت القيمة لمعامل الانحدار (β) ما نسبته (0.123) وبخطأ معياري 0.041 فيما بلغت قيمة (t) المعنوية (Sig) (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن للاعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن

- التمكين: بلغت القيمة لمعامل الانحدار (β) ما نسبته (0.148) وبخطأ معياري 0.055 فيما بلغت قيمة (Sig) (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن للتمكين كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن.

- إدارة التغيير: بلغت القيمة لمعامل الانحدار (β) ما نسبته (0.152) وبخطأ معياري 0.047 فيما بلغت قيمة (Sig) (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن لإدارة التغيير كأحد أبعاد القيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن

المناقشة والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية الى بيان الدور الفاعل للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين، إدارة التغيير) في تعزيز مبادرات الاستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن. تبنت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من (٢٦١) قائد ومدير ضمن المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن. تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبيان. تمثلت نتائج الدراسة في عدم قبول الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه **"للقيادة التحويلية أثر إيجابي على مبادرات الاستدامة في المنظمات المتعددة الجنسيات العاملة في الأردن"**. أي أن القيادة التحويلية بأبعادها لها أثر إيجابي في تعزيز مبادرات الاستدامة في المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن من خلال أبعاد القيادة التحويلية التي تم الاعتماد عليها مسبقاً. كما تبين ان أكثر الأبعاد تأثيراً هي إدارة التغيير، حيث أثبتت الدراسة أن قدرة القيادة التحويلية على إدارة التغيير والتعامل مع مقاومة التغيير كان لها الأثر الكبير في تعزيز مبادرات الاستدامة. هذا الأمر سبق وأن أثبتته Begum et al. (٢٠٢٠) و Mangundjaya (٢٠١٩).

في المرتبة الثانية، كان بعد التمكين من أكثر الأبعاد تأثيراً، حيث أن القيادة التحويلية تتميز بأنها تعتمد على التمكين وبشكل كبير الأمر الذي أدى لان يظهر التمكين أحد العوامل التي تعزز مبادرات الاستدامة. تناغمت هذه النتيجة مع Begum et al (٢٠٢٢) و Gull et al. (٢٠٢٠).

جاءت الاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة، حيث أن القيادة التحويلية تتميز بأنها تعطي اعتبارات واهتمامات فردية للأفراد العاملين من أجل تحسين مهاراتهم وتنمية أدائهم بشكل فردي أكثر من ان يكون جماعي. فكرة الاهتمام الفردي ساعد على تسهيل إدراك الأفراد بأهمية الاستدامة وزيادة مستوى اهتمامهم بأن تكون مبادراتهم وأدائهم مستدام. تناغمت هذه النتائج سابقاً مع Amin et al. (2019) و Gull et al. (2022) و Mangundjaya (٢٠١٩).

بناءً على نتائج الدراسة ومناقشتها، يوصي الباحث بما يلي:

- التركيز على مفهوم الاستدامة وأسسها منذ مراحل مبكرة مثل المدارس والجامعات من أجل إنشاء جيل قادر على استيعاب فكرة الاستدامة والعمل بها في القطاعات المختلفة.
- توجيه المنظمات متعددة الجنسيات في الأردن نحو إيلاء المزيد من الأولوية لتطوير القيادة التحويلية من خلال برامج التدريب وورش العمل وجلسات التدريب التي تطور المهارات القيادية
- محاولة الموائمة بين الاستدامة والمهارات القيادية من خلال دمج أهداف الاستدامة مع أهداف القيادة التحويلية من أجل ضمان ان قادة المستقبل يمتلكون المهارات اللازمة لتعزيز مبادرات الاستدامة
- يجب على القادة التواصل باستمرار حول أهمية الاستدامة ومواءمتها مع مهمة المنظمة وقيمها من خلال قنوات الاتصال المنتظمة والشفافة.
- تمكين القادة من خلق الوعي وتعزيز الفهم المشترك لأهمية الاستدامة بين الموظفين على جميع المستويات.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- حساب، محمد لمين. (٢٠٢١). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأغواط. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٥١، ص ٦٠-٧٩
- جارجي، محمد. حسن، راوية، وخضر، وسام. (٢٠١٩). العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٩، العدد ٣، ص ٢١١-٢٢٤
- الشهري، وليد بن راشد. (٢٠٢٣). تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٣، العدد ١، ص ٢٥٧-٢٦٨
- إسماعيل، رضا. (٢٠٢٠). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة». المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٠، العدد ٤، ص ٢٨٧-٢٩٨
- أندرقيري، محمد أمين. والإدريسي، محمد. (٢٠٢٣). دور استراتيجيات إدارة التغيير في تحول مؤسسات أرباب الطوائف إلى شركات مساهمة (دراسة تطبيقية على مطوفي مؤسسة حجاج جنوب شرق آسيا). المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٣، العدد ٣، ص ٥٧-٧٦
- مجاهد، عبير. (٢٠٢٠). استدامة الجامعات العربية وتحقيق التنمية المستدامة: تجارب الدول (جامعتي نيوكاسيل - ماريبور). المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد ٢٨، العدد ٢
- البكري، مصطفى عدنان مدلول، و صلاح، فريبا. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية في التغيير الإستراتيجي، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٣، العدد ٢، ص ١٢١-١٤٣
- جوادي، يوسف. وبوكشيريدة، صابر. (٢٠٢١). نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية مخبر المسألة التربوية في ظل التحديات الراهنة، المجلد ١٦، العدد ١، ص ٩٧-١٢٠
- محمود، أشرف محمود أحمد. و إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، والعنزي، محمد يعقوب. (٢٠٢٢). تنمية أداء القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالكويت في ضوء القيادة التحويلية. مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢٠٢٢، العدد ٥٠، ص ٢٦١-٣٢٩
- جواد، عبدالقادر. والشريف، صديق. (٢٠٢١). النمط القيادي التحويلي وترسيخ قيم التغيير التنظيمي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد ٨، العدد ٢، ص ٢٢٩-٢٤٧

المراجع الأجنبية

- Ahmed, G., & Al Amiri, N. (2022). the Transformational Leadership of the Founding Leaders of the United Arab Emirates: Sheikh Zayed Bin Sultan Al Nahyan and Sheikh Rashid Bin Saeed Al Maktoum. *International Journal of Technology, Innovation and Management (IJTIM)*, 2(1).
- Amin, B., Hakimah, Y., Madjir, S., & Noviantoro, D. (2019). The role of transformation leadership in enhancing corporate sustainability capabilities and sustainable supply chain management. *Polish Journal of Management Studies*, 20.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitical and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant?(A literature study). *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 12-16.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*.
- Bakri, N., & Abbas, S. (2020). The role of transformational leadership in promoting sustainability among property development companies in Malaysia. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 123-137.
- Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., & Li, Y. (2020). The impact of CEOs' transformational leadership on sustainable organizational innovation in smes: A three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability*, 12(20), 8620.
- Cayolla, R. R., Escadas, M., Biscaia, R., Kellison, T., Quintela, J. A., & Santos, T. (2023). Fans' perceptions of pro-environmental sustainability initiatives in sport and triple bottom line benefits. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(2), 395-421.
- de Haan-Hoek, J., Lambrechts, W., Semeijn, J., & Caniels, M. C. (2020). Levers of control for supply chain sustainability: Control and governance mechanisms in a cross-boundary setting. *Sustainability*, 12(8), 3189.

- George, G., & Schillebeeckx, S. J. (2022). Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 57(3), 101326.
- Gull, S., Bukhari, S. N. Z., Qamar, U., & Tanvir, A. (2022). Is transformational leadership instrumental to environmental sustainability? A perspective of Pakistani textile sector. *Industria Textila*, 73(4), 411-419.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Heath, R., & Yarick, G. (2021). Using sustainability initiatives to engage young professionals. *The CPA Journal*, 91(8/9), 6-8.
- Hawi, R., Hashem, T., & Alkhodary, D. (2015). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in Jordan Universities from Middle Managers Perspective. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(4), 39-46.
- Kravchenko, M., Pigosso, D. C., & McAloone, T. C. (2019). Towards the ex-ante sustainability screening of circular economy initiatives in manufacturing companies: Consolidation of leading sustainability-related performance indicators. *Journal of Cleaner Production*, 241, 118318.
- Kusi, M., Zhao, F., & Sukamani, D. (2021). Impact of perceived organizational support and green transformational leadership on sustainable organizational performance: A SEM approach. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1373-1390.
- Lam, D. P., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E. M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A. I., & Lang, D. J. (2020). Scaling the impact of sustainability initiatives: a typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2(1), 1-24.
- Lam, D. P., Martín-López, B., Wiek, A., Bennett, E. M., Frantzeskaki, N., Horcea-Milcu, A. I., & Lang, D. J. (2020). Scaling the impact of sustainability initiatives: a typology of amplification processes. *Urban Transformations*, 2(1), 1-24.
- Lima, B. (2021). *Politics of Bioeconomy and Sustainability*. Springer International Publishing.

- Mangundjaya, W. L. (2019, August). The linkage between transformational leadership, and organizational sustainability: testing the mediating role of psychological empowerment. In *2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)* (pp. 1012-1024). Atlantis Press.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methodology for business: A skill building approach* (7th ed.). Australia: Wiley & Sons.
- Sharanappa, M. R. (2022). *Laws Relating to Environmental Impact Assessment:: Current Status and A Way Forward*. Codex International Publishers.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
- van Lieshout, J. W., Nijhof, A. H., Naarding, G. J., & Blomme, R. J. (2021). Connecting strategic orientation, innovation strategy, and corporate sustainability: A model for sustainable development through stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 4068-4080.