

العلاقة بين القيادة المستدامة واستدامة المؤسسات: الدور الوسيط لثقافة الاستدامة

"دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان"

نشأت محمد موسى الفسفوس

طالب دكتوراة إدارة أعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

nashat.alfasfous123@gmail.com

د. أسامة محمود النقراشي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كليات الشرق العربي – الرياض

omelsayed@arabeast.edu.sa

أ.د. علي يونس ابراهيم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

aliyounes1962@mans.edu.eg

الملخص:

استهدف هذا البحث فحص التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة المستدامة (المنظور طويل المدى، أولوية أصحاب المصلحة، قيم ورؤية الاستدامة، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الأخلاقي) على استدامة المؤسسات من خلال توسيط ثقافة الاستدامة بالتطبيق على العاملين في شركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان.

وقام الباحثون بسحب عينة (عمدية) قوامها 216 مفردة من مجتمع البحث، وقد بلغت الصحيحة منها 192. واستخدم الباحثون قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، كما تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (WarpPLS- SEM).

وأشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير معنوي إيجابي لمعظم التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات باستثناء السلوك الأخلاقي على البعد البيئي والابتكار على البعد الاقتصادي وبالتالي فإن الفرض الأول لم يُرفض بالكامل، مما يشير إلى أن التأثير المباشر ضعيف أو غير معنوي في أغلب العلاقات، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لثقافة الاستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد القيادة المستدامة على استدامة المؤسسات عند توسيط ثقافة الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، استدامة المؤسسات، ثقافة الاستدامة.

Abstract

This research aimed to investigate the direct and indirect impact of **sustainable leadership** (long-term perspective, stakeholder prioritization, sustainability values and vision, innovation, social and environmental responsibility, and ethical conduct) on **organizational sustainability** through the mediation of **sustainability culture**. The study focused on employees in Jordanian industrial sector companies listed on the Amman Stock Exchange.

The researchers drew a purposive sample of 216 individuals from the research population, with 192 valid responses. A questionnaire was distributed to the sample. The researchers employed simple and multiple regression analysis using SPSS (Ver. 27). The data were analyzed using the partial least squares structural equation modeling (WarpPLS-SEM) technique.

The results indicated that there was no significant positive effect for most of the direct influences of sustainable leadership dimensions on corporate sustainability dimensions, except for ethical behavior on the environmental dimension and innovation on the economic dimension. Therefore, the first hypothesis was not entirely rejected, suggesting that the direct effect is weak or insignificant in most relationships. Furthermore, a significant positive impact of sustainability culture on organizational sustainability dimensions was observed. The study also revealed a significant positive indirect effect of sustainable leadership dimensions on organizational sustainability when mediated by sustainability culture.

Keywords: Sustainable Leadership, Organizational Sustainability, Sustainability Culture.

المقدمة:

في الآونة الأخيرة، اكتسبت القيادة المستدامة أهمية كبيرة كمجال ناشئ متعدد التخصصات في الأدبيات الحديثة، حيث يحتاج القادة المعاصرون إلى قيادة أعمالهم بشكل استراتيجي يتخطى تعظيم الأرباح أو الأداء الاقتصادي، والعمل على المناورة بروئيتهم واستراتيجيتهم نحو حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية (Hallinger, P. et al., 2018; Suriyankietkaew, S. et al., 2019). لم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق النجاح طويل الأمد دون الأخذ بعين الاعتبار مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة. وقد دفعت التحديات العالمية مثل تغير المناخ، وجائحة COVID-19، والمخاطر الاقتصادية المتزايدة، إلى إعادة التفكير في نماذج القيادة التقليدية لصالح نماذج أكثر شمولاً واستدامة.

تعمل المؤسسات المختلفة سواء كانت حكومية أو غير حكومية أو قطاع خاص على دمج الاستدامة في استراتيجياتها لتمكّنها من الاستمرارية وتقديم قيمة طويلة الأجل، لما لها من دور محوري في تعزيز القدرة التنافسية لجميع المنظمات بحيث تمكّنها من التفاعل مع بيئتها الخارجية والمحافظة على الهوية الأساسية للنظام وسط التغيير الدائم (Gallopín, 2003)، فهي مصدر إلهام للابتكار في جميع المجالات التكنولوجية، التعليمية، الصناعية، ونماذج الأعمال، ومع ذلك هناك اختلافات كبيرة في ممارسات وتطبيقات الاستدامة وفقاً للاختلافات في طبيعة المنظمات والقطاعات والحكومات وحتى البلدان المتقدمة أو النامية.

تلعب استدامة الشركات دوراً حيوياً في ضمان التأثير الإيجابي لمنظمات الأعمال على البيئة والمجتمع، وهذا يعني أن الشركات بحاجة إلى دمج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (أي التركيز على القضايا الثلاثية للاستدامة) في أنشطتها وعمليتها (Lozano, 2012)، يتطلب تكامل الاستدامة المؤسسية خلق ثقافة الاستدامة داخل المنظمة، مراجعة وتعديل تخصيص الأفراد وتوزيع الموارد بما يتناسب مع الوظائف للمهام التنظيمية، والتركيز على القدرات الديناميكية التي تمكن المنظمة من تلبية المطالب الحالية مع الاستعداد في الوقت نفسه لتطورات الغد (Gibson & Birkinshaw, 2004)، وهذا يتطلب من المنظمة التي تهدف إلى تكامل

الاستدامة المؤسسية تطبيق مجموعة مختلفة من العمليات المؤسسية والتي تشمل تطوير هيكل المنظمة وطرق قياس الأداء وتعزيز أنظمة المكافآت أي ضمان استمرارية التحسين للمؤسسات وفقاً لدراسة (Maas et al., 2016)، وكذلك العمل على التغيير في القيادة والثقافة ومواقف الناس أو قيمهم والمقصود العناصر الاجتماعية والثقافية للمنظمة (Epstein, & Buhovac., 2010).

يدرك القادة المعاصرون أن ضمان الاستدامة في المنظمة يكون من خلال نشر الثقافة التنظيمية (Ulrich & Brockbank, 2016)، ان الثقافة التنظيمية هي العمل الأكثر أهمية المسؤول عن النجاح التنظيمي أو الفشل، يؤكد (Baumgartner 2009) أن الثقافة التنظيمية هي شرط مسبق لتطوير شركة مستدامة من الناحية التجريبية، تدير الشركات المستدامة ثقافتها من خلال الرؤية والقيم المصممة لتوصيل المعتقدات الأساسية والقواعد غير الرسمية غير المكتوبة (Kantabutra, 2019)، تبدأ الثقافة التنظيمية ببيان الرؤية حيث توجه هذه العبارة البسيطة قيم الشركات وتوفر للشركة غرضاً أعلى رتبة وتوجه بدورها متخذي القرار في الشركة، كما ويمكن أن تساعد حتى في توجيه أصحاب المصلحة الآخرين (Coleman, 2013)، في حين أن الرؤية تعبر عن غرض الشركات، فإن قيم الشركات توجه السلوكيات والعقليات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية (Kantabutra, 2019)، قدمت الأدبيات المتعلقة باستدامة الشركات دليلاً دامغاً على أن المؤسسات المستدامة تتبنى "رؤية" أو نموذجاً عقلياً يتم مشاركته على نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة كجزء من ثقافة مؤسسية مشتركة للتعامل بفعالية مع حالات عدم اليقين في بيئة المنظمة الخارجية، كما ويستخدم أعضاء المنظمة هذا النموذج للذهني المشترك لتوجيه عملياتهم اليومية واتخاذ القرارات، خاصة عندما تكون المفاضلات بين الأهداف ضرورية (Kantabutra S, Ketprapakorn N, 2020).

ونظراً للدور البارز الذي يمثلته القطاع الصناعي الاردني في قيادته للنمو الاقتصادي، حيث ساهم بحوالي 27% من معدل النمو الاقتصادي حسب التقرير السنوي 2023 للبنك المركزي الاردني و 25% من الناتج المحلي الإجمالي، وارتباطاته الوثيق مع مختلف القطاعات الاقتصادية وتسببه في زيادة نشاطها، وإيماناً من الباحث بالدور المركزي الذي تساهم فيه شركات القطاع الصناعي بترسيخ أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاردن، من خلال مساهماتها الفاعلة في دفع عجلة النمو الاقتصادي، وجذب الاستثمارات المتنوعة ودورها الكبير في التوظيف والتشغيل، تأتي هذه الدراسة بالتطبيق على العاملين في شركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تمكين شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان من تحقيق أداء قوي في مجال الاستدامة المؤسسية بناءً على إطار شامل متعدد

الأبعاد مستمد من الأدبيات، بالإضافة إلى التعرف على واقع استدامة شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان وبيان مدى تأثير ممارسات القيادة المستدامة على استدامة هذه الشركات من خلال ممارسات ثقافة الاستدامة كمتغير وسيط، بالإضافة إلى استكشاف تحديات وأولويات استدامة الشركات من خلال إجراء مسح للممارسين والخبراء والاستشاريين في هذه المجالات، الهدف النهائي لهذا البحث هو بناء أولويات منطقية أساسية لاستدامة الأعمال في الأردن كدولة نامية والتغلب على العقبات والتحديات التي تواجه الشركات.

ويعرض الباحثون فيما يلي الإطار النظري، والفجوة البحثية ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهداف البحث وأهميته والعلاقة بين متغيراته وتنمية فروض ونموذج البحث في ضوء الدراسات السابقة، يلي ذلك استعراض منهجية البحث، ثم عرض لنتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، كذلك توضيح للمساهمات النظرية والتوصية التطبيقية، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري:

أ- القيادة المستدامة (Sustainable leadership):

القيادة المستدامة (S.L) هي مفهوم ظهر استجابةً لسيناريو السوق المتغير والصعب، والذي يتأثر بعوامل مثل العولمة، والتعقيد، وعدم الاستقرار، والتقدم التقني، وضغط الأداء العالي، والإرهاق، والأفعال المنحرفة. تهدف القيادة المستدامة إلى خلق حلول مبتكرة ومستدامة من خلال تعزيز الوعي، والمنظورات، والتفكير، والتفاعلات بين القادة وأتباعهم (Oyewobi & Jimoh, 2022). كما تحفز القيادة المستدامة وتؤثر على الموظفين لاتخاذ إجراءات الاستدامة من أجل عالم أفضل في الحاضر والمستقبل، وتحقيق الأهداف التنظيمية بما يتجاوز ممارسات الأعمال المعتادة (Waqar et al., 2024).

يعطي القادة المستدامين الأولوية للإنجازات طويلة الأمد long-term achievements بدلاً من المكاسب قصيرة الأجل الفورية short-term benefits. إنهم يخلقون قيمة مدى الحياة وازدهاراً طويلاً للأجل لجميع أصحاب المصلحة، كما أوضح (Bencsik, 2022) بأن هؤلاء القادة يتجاوزون "مجرد اتباع توقعات" "التخضير" والمسؤولية الاجتماعية لتلبية متطلبات تحقيق ربح كافٍ للنمو، ومرونة الأعمال، وكوكب مستدام في الوقت نفسه. وبالمثل، وجد (Achmad & Wiratmadja, 2024) أن هؤلاء القادة يشاركون رؤية طويلة الأجل، ويحددون مشاكل الاستدامة، ويحفزون المبادرات الخضراء، ويغرسون سياسات الإدارة

الخضراء. وهم يحققون ذلك مع الحفاظ على مشاركة عالية الجودة لأصحاب المصلحة، ومراقبة التغيرات في البيئة الخارجية، وضمان الأداء التنظيمي.

لذلك، وجد (Bencsik, 2022) أن القيادة المستدامة تحقق نتائج تتوافق مع العناصر الثلاثة لإطار عمل الخط الثلاثي الأساسي، بما في ذلك الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي. ونتيجة لذلك، حدد الباحثون في هذا البحث ثلاث متطلبات للخط الثلاثي الأساسي فيما يتعلق بالقيادة المستدامة: "المنظور البيئي، والمنظور الاقتصادي، والمنظور الاجتماعي". وفيما يلي يعرض الباحثون مفهوم وأبعاد القيادة المستدامة.

1) مفهوم القيادة المستدامة:

وفقاً لتعريف (Avery, G. C., & Bergsteiner, H. 2011) القيادة المستدامة بأنها نهج قيادي يعتمد على المنظور طويل المدى في عملية اتخاذ القرارات، يركز هذا النهج على تعزيز الابتكار المنهجي الذي يهدف إلى زيادة القيمة للعملاء، كما أنه يسعى إلى تطوير قوة عاملة ماهرة ومخلصة وملتزمة للغاية لتحقيق أهداف المنظمة، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة.

2) أبعاد القيادة المستدامة:

طبقاً لدراسة (Suriyankietkaew, S. et al (2022) يمكن تجميع ممارسات القيادة المستدامة في ست فئات، والتي تشكل أبعاد القيادة المستدامة. ويعرض الباحثون هذه الأبعاد على النحو الآتي:

1-2 المنظور طويل المدى (Long term perspective):

يميل القادة والأعضاء ذوو التوجه طويل المدى إلى التأكيد على الإجراءات والنتائج المستقبلية طويلة المدى، بما في ذلك التفكير طويل المدى وقرارات التخطيط والاستراتيجيات، بدلاً من الأهداف قصيرة المدى (Kantabutra & Avery, 2011)، يتطلب التوجه طويل المدى كفاءات متنوعة لقيادة الاستدامة، منها الكفاءة الإستراتيجية (الإدارية)، وكفاءة التفكير النظمي، والكفاءة الاستباقية (التفكير الاستشرافي)، تتضمن كفاءات قيادة الاستدامة هذه القدرة على التفكير بشكل استراتيجي ومنهجي من أجل تحليل الأنظمة المعقدة لتحقيق استراتيجيات الاستدامة والتحول المستقبلي، تساعد الكفاءات أيضاً في توقع النتائج المحتملة لقضايا الاستدامة المستقبلية والقرارات التي تتخذها المؤسسة في الوقت الراهن (Haney & Arden, 2020)، يدرك قادة الاستدامة أن بناء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة (الموردين

والعملاء والموظفين والمجتمع) يساعد على تعزيز رفاهية الأعمال في المستقبل وازدهار المنظمات (Suriyankietkaew & Avery, 2016).

2-2 أولوية الأشخاص (People priority):

ويشير إلى اهتمام القادة بتطوير رأس المال البشري الذي يمثل جوهر التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال التنمية المستمرة للأفراد بالتعليم والتدريب على المهارات وتنمية الموارد البشرية وبناء علاقات إيجابية مع العمال، وتخطيط الخلافة (نقل الأدوار وتأهيل البدلاء)، والاحتفاظ بالموظفين (Avery & Bergsteiner, 2011)، تمتد أولوية الأشخاص إلى الاهتمام ورعاية توجه أصحاب المصلحة، وإقامة علاقات وشراكات جيدة مع كل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (الموظفين والعملاء والموردين وأفراد المجتمع والسكان المحليين والأكاديميين والمنظمات غير الحكومية والحكومات) (Ploum, Lisa, et al., 2018).

3-2 الابتكار (Innovation):

تُعتبر الابتكارات نشاطاً إبداعياً يهدف إلى تحويل المعرفة العلمية إلى منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة تُساهم في تحقيق فوائد ملموسة للأعمال والمجتمع على حد سواء (Vijeikis, 2011)، تمثل الابتكارات محوراً رئيسياً للتنمية المستدامة؛ حيث تمكن المنظمات من الاستجابة للتحديات المتغيرة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق التنافسية العالية، مع الحفاظ على التوازن بين المسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وأشار Osinga (2022) إلى أن الابتكارات تعتمد بشكل أساسي على توظيف التقنيات المفتوحة الجديدة والموارد المفتوحة عالية الجودة، حيث يشكل أساسها مجموعة متنوعة من نظم المعرفة والمعلومات الجديدة. وفي هذا السياق، يُعد الابتكار الاجتماعي استجابة مميزة وفعالة تهدف إلى معالجة الاحتياجات غير الملباة، مدفوعة بهدف اجتماعي يسعى إلى تعزيز الأصول والقدرات الاجتماعية. (Sinclair & Baglioni, 2014) يعكس الابتكار الاجتماعي أهمية إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المجتمعية، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وبناء مجتمعات أقوى وأكثر تكاملاً.

4-2 المسؤولية الاجتماعية والبيئية (Social and Environmental Responsibility):

يشير Van Marrewijk (2003) إلى أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تتمثل في الأنشطة الطوعية التي تنفذها الشركات بهدف دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عمليات الأعمال

اليومية، وكذلك في التفاعلات مع أصحاب المصلحة. تتمحور هذه الأنشطة والسياسات حول الالتزامات التي تتجاوز المتطلبات القانونية، حيث تهدف إلى إدارة تأثير العمليات على البيئة والمجتمع.

5-2 السلوك الأخلاقي (Ethical behavior):

يشير السلوك الأخلاقي إلى القيم والمبادئ الأخلاقية التي تعتبر ضرورية لقيادة الاستدامة وبناء شركات مستدامة. تلعب الأخلاق دوراً أساسياً في خلق تأثيرات تنظيمية إيجابية مثل النزاهة، والولاء، والإنصاف في بيئة العمل. كما تساهم في تعزيز بيئات عادلة وفاضلة تقوم على مبادئ العدالة، والمساواة، واحترام حقوق الإنسان. وتتبع مبادئ القيادة في هذا السياق من الأخلاق والمبادئ التي تعزز سلوكيات مسؤولة وممارسات تضمن استدامة المؤسسات ومرونتها على المدى الطويل. يُعدّ هذا النهج الأخلاقي عنصراً أساسياً لتحقيق التوازن بين متطلبات الأعمال واحتياجات المجتمع والبيئة (Wang & Calvano, 2015).

6-2 قيم ورؤية الاستدامة (Sustainability Vision and Values):

تشير قيم ورؤية الاستدامة إلى القيم الأساسية التي تميز المنظمات المستدامة، وتشمل الفضائل والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة والابتكار. من خلال هذه القيم الأساسية، يتم توجيه أعضاء المنظمات نحو تطوير منتجات وخدمات مبتكرة بشكل مستدام. يلعب كبار المديرين دوراً حيوياً كنماذج يُحتذى بها لتجسيد هذه القيم، مما يعزز التحفيز بين أعضاء المنظمة، لا سيما في أوقات الأزمات. يشعر أعضاء المنظمة بقيمة هذه المبادئ عند ممارستها عملياً، مما يعمق التزامهم بها. أما الرؤية، فهي نموذج ذهني يُشارك على نطاق واسع في المؤسسة، ويعد جزءاً من ثقافة مؤسسية مشتركة تهدف إلى التعامل بفعالية مع حالات عدم اليقين. يعتمد أعضاء المنظمة على هذا النموذج الذهني المشترك لتوجيه عملياتهم اليومية واتخاذ قراراتهم، خاصةً عند مواجهة المواقف التي تتطلب التوفيق بين أهداف متعددة ومتعارضة أحياناً (Kantabutra, 2020).

ب- ثقافة الاستدامة (cultural sustainability):

تمثل الثقافة التنظيمية العنصر الحاسم الذي يؤثر في نجاح أو فشل أي منظمة، وتعتبر من العوامل الأساسية التي تضمن الاستدامة المؤسسية، فالاستدامة تمتد لما هو أبعد من الأفراد داخل المؤسسة، وتعتمد بشكل أساسي على الثقافة باعتبارها الأساس الذي يبنى عليه أي استمرارية وتطور على المدى الطويل. تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مكونات من الممارسات أو الأنماط السلوكية داخل المؤسسة، بل في جوهرها تحدد

كيف يتعامل الأفراد مع المواقف والقرارات والتحديات التي يواجهونها في بيئة العمل، وتوجههم نحو تحقيق أهداف المنظمة المستدامة (Ulrich & Brockbank, 2016).

وتعرف ثقافة الاستدامة بأنها مجموعة القيم والتوقعات والممارسات التي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة، كما أنها تمثل إما السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسن الأداء، أو الصفات السلبية التي يمكن أن تعرقل حتى أكثر المنظمات نجاحاً (رباب محروس، 2021).

ج) استدامة المؤسسات: Corporate sustainability (CS)

حظي تطبيق الاستدامة المؤسسية باهتمام متزايد من الأوساط الأكاديمية والممارسات التنظيمية والجهات التنظيمية منذ تقرير Brundtland في عام 1987 (Huang & Watson, 2015; Maon et al., 2009). تجسد الاستدامة المؤسسية فكرة دمج المنظمات للإجراءات الاجتماعية والبيئية في نماذج أعمالها (Lueg et al., 2015). يُبرز الاستخدام المحدد لكلمة "مؤسسية" في مصطلح الاستدامة المؤسسية أنها تشمل جميع أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يؤثر على الأداء الاقتصادي، حتى لو كان ذلك بطريقة غير مباشرة فقط، بما في ذلك الامتثال للوائح (Harrison et al., 2020). فقد تُدرج الإجراءات التنظيمية الإيثارية التي تؤثر على المجتمع ككل، ولكن ليس بالضرورة. تُعد الاستدامة المؤسسية محركاً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي لتحقيق أداء اقتصادي أفضل. تشجع الاستدامة المؤسسية الاستخدام الفعال والكفاء للموارد، وتبني سمعة وثقة في شبكات أصحاب المصلحة (Harrison et al., 2020)، وتخلق الشفافية والمساءلة (Sult et al., 2024)، وفيما يلي يعرض الباحثون مفهوم وأبعاد استدامة المؤسسات:

1) مفهوم استدامة المؤسسات:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة تعريف (Kantabutra & Ketprapakorn, 2020) لاستدامة الشركات، حيث عرفها بأنها "تهج القيادة والإدارة الذي تتبناه المؤسسة، حتى تتمكن من الاستمرارية والنمو، وفي نفس الوقت تحقق مخرجات اجتماعية وبيئية واقتصادية".

2) أبعاد استدامة المؤسسات:

قدم (Kantabutra & Ketprapakorn, 2020) نموذج استدامة المنظمات المتكامل الذي تم تطويره من قبلهم لتعزيز استدامة المؤسسات، ولقياس الأداء المستدام سيتم اعتماد

نموذج خط الأساس الثلاثي للاستدامة (triple bottom line) والذي يحتوي على الأبعاد التالية وهما البعد الاقتصادي، والبعد البيئي والبعد الاجتماعي، وفيما يلي يعرض الباحثون كل بُعد منهما على النحو الآتي:

1-2 البعد البيئي (حماية البيئة) Environmental Protection:

يشير إلى الالتزام بالقضايا البيئية بحيث تعمل المنظمة بطريقة مسؤولة تجاه حماية البيئة من خلال الرؤية والأهداف الصديقة للبيئة، التوجه الصديق للبيئة في سلسلة القيمة، الشفافية في تقارير الاستدامة، رعاية الابتكارات البيئية، الالتزام البيئي، الاستخدام الكفؤ للموارد، الاستخدام الأمثل للطاقة، تقليل المخاطر (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022; .Boeske, 2023; Rosário & Boechat, 2025).

2-2 البعد الاجتماعي (التنمية الاجتماعية) Social Development:

ويشير إلى قضايا مثل حقوق الإنسان، والسلام، والأمن، والعدالة، والمساواة بين الجنسين، والتنوع الثقافي. من مؤشرات الأداء للمؤسسة ضمن هذا المنظور هو الالتزام تجاه المجتمع والتوظيف الأخضر، صنع القرار بالمشاركة، بناء الشبكات الاجتماعية، نظام مكافأة صديق للبيئة، مزايا الموظفين طويلة الأجل ومدة الخدمة الطويلة (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022; Serafimova, 2021; Suriyankietkaew & Avery, 2016).

3-2 البعد الاقتصادي (الاستدامة الاقتصادية) Economic sustainability:

يشير إلى فهم حدود وإمكانات النمو الاقتصادي وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المالية، المتمثلة برضا المساهمين وأصحاب المصلحة من خلال معدلات مرضية لاستثمارهم ويشمل قضايا مثل الحد من الفقر، والاستهلاك المسؤول، وكفاءة الطاقة والحفاظ عليها، وإدارة النفايات، والتوظيف، والتعليم. من مؤشرات البعد الاقتصادي توجيه كفاءة الموارد البيئية، التخطيط العقلاني / الاستراتيجي، توجه العلامة التجارية والعمليات الخضراء وانظمة إدارة الجودة (Islam, M. S., 2019; Rawat et al., 2024; Santana & Lopez-Cabrales, 2019).

ثانياً: الفجوة البحثية:

بينت دراسة (Kantabutra & Punnakitkashem, 2020)، كيف يضمن قادة الشركات الذين يسعون إلى ضمان الاستدامة طويلة الأجل لمنظمتهم تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين أداء الاستدامة لمنظمتهم من خلال تبني فلسفة اقتصاد الاكتفاء، وبينت أيضاً أن فلسفة

اقتصاد الاكتفاء تمثل نهج قابل للتطبيق لاستدامة الشركات وأن تبني فلسفة اقتصاد الاكتفاء يؤدي إلى مخرجات ثقافية واجتماعية وبيئية واقتصادية.

تناولت دراسة (Kantabutra, S., (2021) ، تطوير نموذج متكامل لثقافة الاستدامة يحدد عناصر الثقافة التنظيمية للاستدامة وبينت الدراسة أن الرؤية والقيم التنظيمية المرتبطة بالاستدامة تدفع الأعضاء من ذوي الالتزام العاطفي إلى تنفيذ ممارسات استدامة الشركات التي تؤدي إلى تعزيز النواتج الثلاثية الأساسية (triple bottom line) ، وإرضاء أصحاب المصلحة، من خلال ثقافة تنظيمية مشتركة على نطاق واسع.

اقترحت دراسة (Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022) ، نظرية متكاملة للثقافة المستدامة. باتباع نهج بناء النظرية تم مراجعة الأدبيات ذات الصلة بشكل نقدي لتحديد العوامل ذات الصلة بالثقافة التنظيمية للاستدامة، وعلاقاتها السببية، والأسباب النظرية والتجريبية المرتبطة بها، من الإسهامات الرئيسية للدراسة مراجعة ومقارنة نماذج ثقافة الاستدامة والإنتاجية، تم تحديد ومناقشة افتراضات الاستدامة، قدمت نظرية ديناميكية لثقافة الاستدامة تشمل على افتراضات الاستدامة، ورؤية وقيم الاستدامة، وتواصل القيم، وأعضاء التنظيم الملزمين عاطفياً، وممارسات إدارة الأفراد المعززة للثقافة، وممارسات استدامة الشركات وأداء الاستدامة، سلت الضوء على الأهمية البالغة للقيادة على الثقافة التنظيمية، أشار إلى أن رؤية الاستدامة وقيمها تنشأ عادة من المؤسس (المؤسسين) أو فريق القيادة من الأعضاء الرائدون في المنظمة، أكدت الدراسة على الأدوار القيادية في رعاية الثقافة التنظيمية وعلى خصوصية القيادة في ملف الإعداد التنظيمي الذي يؤدي دوراً محورياً في خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها. وبناء على استعراض الدراسات السابقة تمثلت فجوة الدراسة في عدم وجود دراسات سابقة - في حدود علم الباحثين - قامت بتناول النقاط التالية:

1. حسب اطلاع الباحث لم يجد دراسة تقيس العلاقة والاثر لممارسات قيادة الاستدامة (المنظور طويل الامد، أولوية أصحاب المصلحة، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، السلوك الأخلاقي، قيم ورؤية الاستدامة) على ممارسات ثقافة الاستدامة بشكل مباشر.
2. لا توجد دراسات عربية أو أجنبية تناولت أثر ممارسات القيادة المستدامة (المنظور طويل الامد، أولوية أصحاب المصلحة، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، السلوك الأخلاقي، قيم ورؤية الاستدامة) على ممارسات ثقافة الاستدامة (المثابرة، المرونة، الاعتدال، التنمية الجيو- اجتماعية، المشاركة) لشركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان.

3. استكشاف مدى انتشار ثقافة الاستدامة من خلال قياس درجة تطبيق شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان لممارسات ثقافة الاستدامة.

4. دراسة العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة والتي تشمل (المنظور طويل الامد، أولوية أصحاب المصلحة، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية والبيئية، السلوك الأخلاقي، قيم ورؤية الاستدامة) وممارسات ثقافة الاستدامة (المثابرة، المرونة، الاعتدال، التنمية الجيو - اجتماعية، المشاركة) لشركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان.

وهو ما يسعى الباحثون لتناوله في الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية السابق الإشارة إليها.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

يمكن للباحثين صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما التأثير المباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات؟
2. ما نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة وثقافة الاستدامة؟
3. ما تأثير ثقافة الاستدامة على استدامة المؤسسات؟
4. ما التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات من خلال توسيط ثقافة الاستدامة؟

رابعاً: أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية لسد الفجوة البحثية:

1. الوقوف على درجة التأثير المباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات.
2. فحص تأثير أبعاد القيادة المستدامة على ثقافة الاستدامة.
3. معرفة تأثير ثقافة الاستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات.
4. تحديد التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات من خلال توسيط ثقافة الاستدامة.

خامساً: العلاقة بين متغيرات البحث وبناء الفروض ونموذج الدراسة:

1. العلاقة بين القيادة المستدامة واستدامة المؤسسات.

بحثت دراسة (Suriyankietkaew (2022) ، في ممارسات القيادة المستدامة وكفاءاتها في الشركات المتوسطة والصغيرة، سعت الدراسة الى تطوير نظرية للقيادة المستدامة وتوضيح

كيف يمكن لنظرية قيادة الاستدامة أن تؤثر على ممارسة الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال بيان ممارسات القيادة المستدامة الأساسية وكفاءات الاستدامة من أجل الاستدامة والمرونة، استخدمت هذه الدراسة فحصاً نظرياً تكاملياً لأطر القيادة المستدامة وكفاءات القيادة المستدامة للتحقيق في ممارسات الأعمال المستدامة في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، قسمت الدراسة ممارسات القيادة المستدامة الى ست فئات وخمس كفاءات أساسية للقيادة المستدامة، وبيّنت النتائج أن القادة ورواد الأعمال المستدامين يجب أن يطوروا ويدمجوا الممارسات والكفاءات القائمة على القيمة (التفكير الاستراتيجي، التفكير النظمي، الكفاءات الشخصية، النظرة الاستباقية، السلوكيات الأخلاقية) في الأعمال. تشمل الممارسات المستدامة الحاسمة تمكين رأس المال البشري مع الاهتمام بأصحاب المصلحة، وتعزيز القيم والمعايير الأخلاقية عبر الإيثار، وزراعة رأس المال الاجتماعي من خلال الابتكار الاجتماعي، ودعم السلوك المؤيد للبيئة والمجتمع.

بحثت دراسة (Nisha, Nazir Taj, et al. (2022)، في تأثير القيادة المستدامة والكفاءات الأساسية على الميزة التنافسية المستدامة في قطاع تكنولوجيا المعلومات وأظهرت الدراسة تأثيراً كبيراً للقيادة المستدامة على الميزة التنافسية المستدامة، ووجدت الدراسة أيضاً أن الكفاءات الأساسية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية.

تناولت دراسة (Malik and Mehmood. (2022)، كيفية غرس القيادة المستدامة والقيادة الأصلية في أهداف التنمية المستدامة (SDGs) وفحص الدور الوسيط للتعلم التنظيمي بين القيادة المستدامة وأهداف التنمية المستدامة (الأداء الاقتصادي، والأداء البيئي، والأداء الاجتماعي) بالإضافة إلى الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأصلية وأهداف التنمية المستدامة، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المستدامة و القيادة الأصلية لهما تأثير إيجابي على التعلم التنظيمي، وأن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة المستدامة وأهداف التنمية المستدامة، والتعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية والأداء الاقتصادي. كما يتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية والأداء الاجتماعي. قدمت هذه الدراسة دراسة مفصلة للقدرات الديناميكية والتنمية المستدامة. كما تم اقتراح أساليب القيادة والإدارة الفعالة للمنظمات لمكافحة تحديات التنمية المستدامة.

وبناء على ما سبق، يقدم الباحثون الفرض الرئيسي الأول:

ف1: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد ممارسات القيادة المستدامة على أبعاد استدامة الشركات، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف1أ: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد ممارسات القيادة المستدامة على المنظور الاقتصادي.

ف1ب: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد ممارسات القيادة المستدامة على المنظور البيئي.

ف1ج: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد ممارسات القيادة المستدامة على المنظور الاجتماعي.

2. العلاقة بين القيادة المستدامة وثقافة الاستدامة

بينت دراسة (Kantabutra & Punnakitkashem, 2020)، كيف يضمن قادة الشركات الذين يسعون إلى ضمان الاستدامة طويلة الأجل لمنظمتهم تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين أداء الاستدامة لمنظمتهم من خلال تبني فلسفة اقتصاد الاكتفاء، وبيّنت أيضاً أن فلسفة اقتصاد الاكتفاء تمثل نهجاً قابلاً للتطبيق لاستدامة الشركات وأن تبني فلسفة اقتصاد الاكتفاء يؤدي إلى مخرجات ثقافية واجتماعية وبيئية واقتصادية.

وتناولت دراسة (Kantabutra, 2021)، تطوير نموذج متكامل لثقافة الاستدامة يحدد عناصر الثقافة التنظيمية للاستدامة وبيّنت الدراسة أن الرؤية والقيم التنظيمية المرتبطة بالاستدامة تدفع الأعضاء من ذوي الالتزام العاطفي إلى تنفيذ ممارسات استدامة الشركات التي تؤدي إلى تعزيز النواتج الثلاثية الأساسية (triple bottom line)، وإرضاء أصحاب المصلحة، من خلال ثقافة تنظيمية مشتركة على نطاق واسع.

واقترحت دراسة (Ketprapakorn and Kantabutra, 2022)، نظرية متكاملة للثقافة المستدامة. باتباع نهج بناء النظرية تم مراجعة الأدبيات ذات الصلة بشكل نقدي لتحديد العوامل ذات الصلة بالثقافة التنظيمية للاستدامة، وعلاقاتها السببية، والأسباب النظرية والتجريبية المرتبطة بها، من الإسهامات الرئيسية للدراسة مراجعة ومقارنة نماذج ثقافة الاستدامة والإنتاجية، تم تحديد ومناقشة افتراضات الاستدامة، قدمت نظرية ديناميكية لثقافة الاستدامة تشتمل على افتراضات الاستدامة، ورؤية وقيم الاستدامة، وتواصل القيم، وأعضاء التنظيم الملزمين عاطفياً، وممارسات إدارة الأفراد المعززة للثقافة، وممارسات استدامة الشركات وأداء الاستدامة، سلط الضوء على الأهمية البالغة للقيادة على الثقافة التنظيمية، أشار إلى أن رؤية الاستدامة وقيمها تنشأ عادة من المؤسس (المؤسسين) أو فريق القيادة من الأعضاء الرائدون في المنظمة، أكدت الدراسة على الأدوار القيادية في رعاية الثقافة التنظيمية وعلى خصوصية القيادة في ملف الإعداد التنظيمي الذي يؤدي دوراً محورياً في خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها. وبناءً على ما سبق، يقدم الباحثون الفرض الرئيسي الثاني:

ف2: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد ممارسات القيادة المستدامة ثقافة الاستدامة.

3) العلاقة بين استدامة المؤسسات وثقافة الاستدامة:

بحثت دراسة (Wang and Huang, 2022) في تأثير ثقافة المرونة والتحكم في الشركات على الأداء المستدام من خلال إطلاق قدرات الابتكار والتحقيق في الدور الوسيط لأسلوب القيادة (التحويلية والتبادلية). وبيّنت أن ثقافة المرونة والتحكم ترتبط بشكل إيجابي

وسلبي بقدرة الابتكار، على التوالي، وأن التحكم تتوسط في تأثيرها على الأداء المستدام. علاوة على ذلك، تعمل القيادة التحويلية بشكل (سلبي) على تعديل العلاقة بين ثقافة المرونة والقدرة على الابتكار، بينما تعمل القيادة التبادلية بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين ثقافة التحكم والقدرة على الابتكار.

كما عملت دراسة Kantabutra, S.,(2021) على تطوير نموذج متكامل لثقافة الاستدامة يحدد عناصر الثقافة التنظيمية للاستدامة وبينت الدراسة أن الرؤية والقيم التنظيمية المرتبطة بالاستدامة تدفع الأعضاء من ذوي الالتزام العاطفي إلى تنفيذ ممارسات استدامة الشركات التي تؤدي إلى تعزيز النواتج الثلاثية الأساسية (triple bottom line) ، وإرضاء أصحاب المصلحة، من خلال ثقافة تنظيمية مشتركة على نطاق واسع، قدمت دراسة Islam et al., (2019) مجموعة من سمات ثقافة المؤسسات ذات التوجه المستدام التي تساعد على تحقيق أداء استدامة المنظمات كما انها دمجت هذه السمات الثقافية في قضايا الاستدامة بأبعادها الثلاثة (triple bottom line) ثم شكلت هيكل قياس لغرض التقييم. وبناءً على ما سبق، يقدم الباحثون الفرض الرئيسي الثالث:

ف3: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لثقافة الاستدامة على أبعاد استدامة الشركات، وانبثق عن هذه الفرض الفروض الفرعية التالية:

ف3أ: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لثقافة الاستدامة على مستوى مؤشرات الاستدامة في البعد الاقتصادي لشركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان.

ف3ب: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لثقافة الاستدامة على مستوى مؤشرات الاستدامة في البعد البيئي لشركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان.

ف3ج: لا يوجد تأثير معنوي مباشر لثقافة الاستدامة على مستوى مؤشرات الاستدامة في البعد الاجتماعي لشركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان.

4) ثقافة الاستدامة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة واستدامة المؤسسات:

في حدود علم الباحث، لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة بين ممارسات قيادة الاستدامة واستدامة الشركات من خلال توسط ثقافة الاستدامة. وبناءً على ما سبق، يقدم الباحثون الفرض الرئيسي الرابع التالي:

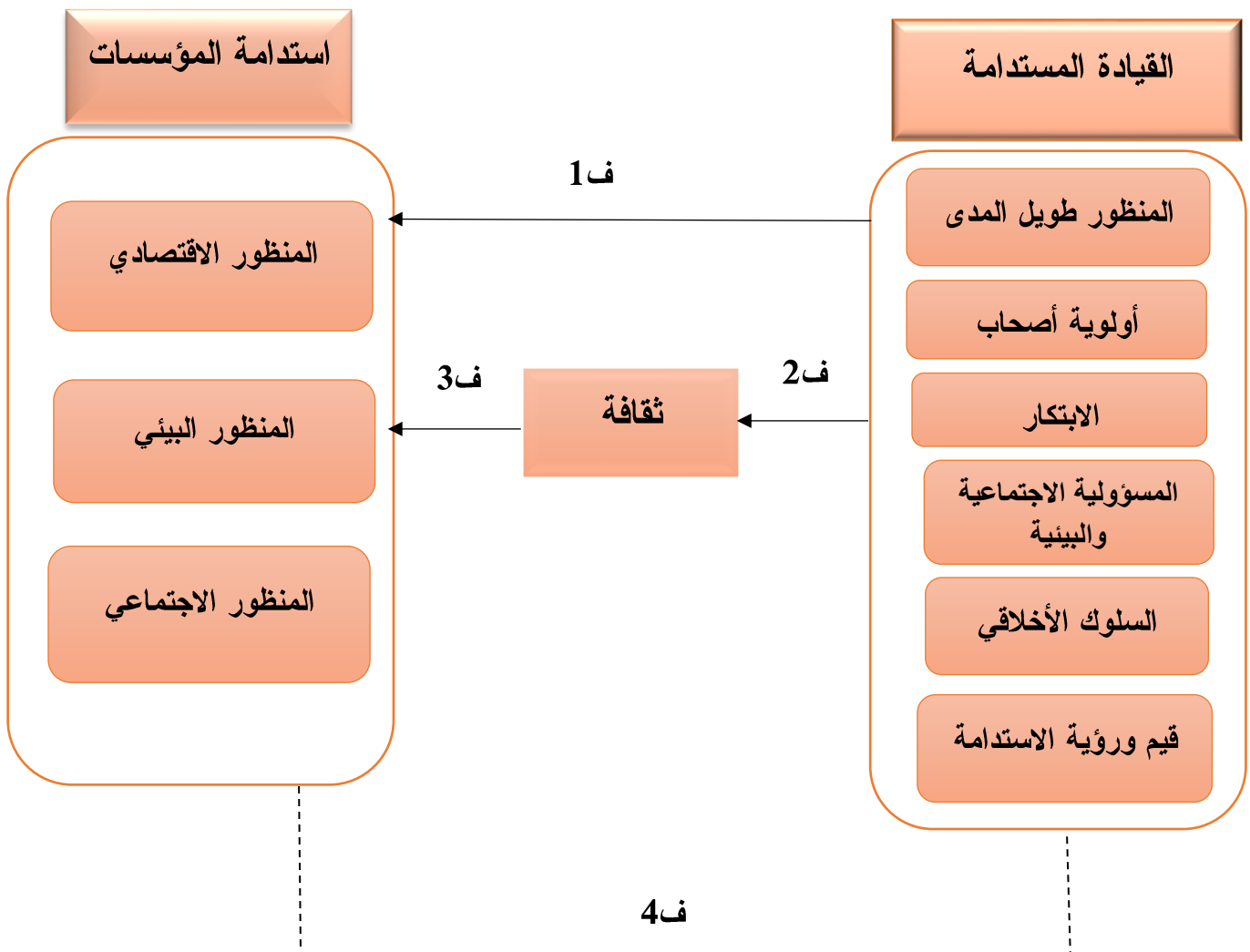
ف4: لا تتوسط ثقافة الاستدامة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد استدامة المؤسسات، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

ف4: لا تتوسط ثقافة الاستدامة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والمنظور الاقتصادي لاستدامة المؤسسات.

ف4: لا تتوسط ثقافة الاستدامة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والمنظور البيئي لاستدامة المؤسسات.

ف4: لا تتوسط ثقافة الاستدامة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والمنظور الاجتماعي لاستدامة المؤسسات.

وبناء على ما تقدم من استعراض للباحثين لمتغيرات البحث والعلاقة بينهم، يمكن عرض الإطار المقترح للبحث في الشكل التالي على النحو الآتي:



شكل (1) الإطار المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسات السابقة.

سادساً: أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

(1) الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولة سد بعض الفجوات المفاهيمية والنظرية التي تم تحديدها من الأدبيات السابقة الناتج عن ندرة البحث في مجال استدامة الشركات خاصة من منظور تعزيز استدامة الشركات واستكشاف الوضع الحالي لشركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان، حيث تعد هذه الدراسة الأولى من الدراسات التي تناولت موضوع دور القيادة المستدامة وثقافة الاستدامة في تعزيز الاستدامة في شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان.

(2) الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

- بالنظر إلى اتجاهات العولمة، وزيادة أعداد البشرية، والانفتاح والتوسع في الأسواق، والتطور التكنولوجي السريع، والاقتصادات سريعة النمو، ونمو الأعمال التجارية الدولية، كل ذلك يسهم في استنفاد الموارد، ويؤدي إلى تقلب أسعار السلع الأساسية، وزيادة المنافسة محلياً ودولياً وبالتالي زيادة تعقيد الأعمال وحالة عدم اليقين، وبالتالي أصبحت الاستدامة مطلباً عالمياً، وأداة رئيسية للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على المدى الطويل، وفي هذا الإطار فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد صانعي القرار على جميع المستويات في الحكومات وقطاعات الأعمال تبني أفضل الممارسات التي تساعد على استدامة المنظمات، والعمل على مراجعة وتطوير استراتيجياتها وسياساتها وخططها لتحقيق أداء استدامة قوي ومواجهة تحدياتها.
- إبراز أهمية ثقافة الاستدامة والقيادة المستدامة لدى إدارات وقيادات شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان وبيان علاقة ذلك بقوة الأداء المؤسسي، بالإضافة الى تعزيز فاعلية هذه الشركات من خلال ممارسات ثقافة الاستدامة وانعكاسها على الأعمال والواجبات الموكلة اليها تحت قيادة مستدامة.

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام بتبني نمط القيادة المستدامة وتعزيز ثقافة الاستدامة باعتبارها ادوات مهمة تساهم في تطوير استدامة المنظمة، وبضرورة إدارة التنمية

المستدامة وتضمن ثقافة الاستدامة في استراتيجية المنظمة، وتحليل العلاقة بين ممارسات ثقافة الاستدامة وبين الاستدامة المؤسسية لتفعيلها وإدارتها ودمجها في رؤية ورسالة المنظمات.

■ يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف الإدارات والدوائر المبحوث بضرورة الاهتمام بممارسات ثقافة الاستدامة من أجل تعزيز الاستدامة المؤسسية وقوة الأداء.

سابعاً: طريقة البحث:

تشمل طريقة البحث ما يلي:

أ) منهج البحث:

يستند البحث الحالي للمنهج الاستنباطي (Deductive Approach) القائم على الانتقال من العام إلى الخاص، حيث الاستناد لنظريات أو دراسات سابقة بترير العلاقات بين متغيرات البحث، ومن ثم اشتقاق الفروض واختبارها في ضوء هذه النظريات أو الدراسات السابقة، ثم تأييد أو رفض النظريات أو الدراسات السابقة (Woiceshyn & Daellenbach, 2018).

ب) البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

يتطلب تحقيق أهداف البحث استخدام نوعين من البيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الحصول على البيانات الثانوية عن طريق مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة لتمكين الباحثين من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وصياغة وأهداف وأهمية وفروض وتساؤلات الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية من الموظفين محل للدراسة وتحليلها لتمكين الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

ت) مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين بشركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (36) شركة مساهمة، وتم سحب عينة قصدية (العمدية) مؤلفة من (216) فرداً يمثلون الموظفين في الوظائف القيادية والإدارية والرقابية المؤثرة، ممن لديهم صلة مباشرة باتخاذ القرارات المتعلقة بالاستدامة، ودور فاعل في تبني وتنفيذ

استراتيجيات القيادة المستدامة داخل شركاتهم. وقد تم تحديد حجة العينة ليكون (216) مفردة.

تم تحديد حجم العينة بناءً على معايير منهجية تأخذ في الاعتبار أهداف الدراسة وطبيعة البيانات المطلوبة. تشير العديد من المصادر في الدراسات الإدارية إلى أن حجم العينة يُوصى بأن يكون ما بين 5 إلى 10 أضعاف عدد المتغيرات في الدراسة (Hair et.al., 2019) في حالة استخدام الاستبيان، ووفقاً لقواعد حجم العينة في تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)، فإن الحد الأدنى يجب أن يكون 150-200 مفردة (Kline, 2015).

نظراً لأن مجتمع الدراسة صغير نسبياً (36 شركة)، تم مراعاة توزيع الاستبانة بشكل متوازن بين الشركات لضمان التمثيل المناسب لكافة القطاعات الفرعية في الصناعة. فقد استهدف الباحثين 6 موظفين في كل شركة، حيث تم توزيع الاستبانة الإلكترونية، التي تم تصميمها باستخدام Google Drive، من خلال مواقع التواصل الاجتماعي مع التركيز على تطبيق WhatsApp. تم إرسال رابط الاستبانة إلى المشاركين مع شرح واضح لأهداف الدراسة وأهمية مشاركتهم، وذلك في الفترة من 2023/7/7 إلى 2023/8/29. وفقاً لـ (Saunders, Lewis, and Thornhill, 2019)، فإن توزيع الاستبانات على أكثر من فرد في كل وحدة (شركة) يزيد من موثوقية البيانات ويقلل من التحيز المحتمل للنتائج عن الاعتماد على رأي فرد واحد. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام الاستبانة الإلكترونية يسهل عملية جمع البيانات ويقلل من التكلفة والوقت المطلوبين.

وبناءً على ذلك، بلغت عينة الدراسة 216 فرداً، حيث قام الباحثين بتوزيع 216 استبانة على هذه الشركات. وقد بلغ عدد الاستجابات (198) استجابة بنسبة (91.6%) من أصل المجموع الكلي للاستبانات الموزعة. تم استبعاد 6 استجابات لعدم جودتها في التحليل الإحصائي، حيث تمثل قيمة شاذة، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (192) استبانة بنسبة (88.9%) من أصل المجموع الكلي للاستبانات الموزعة. يوضح الجدول (1) عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل.

جدول (1) عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل

الرقم	القطاع	عدد الشركات	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات الصالحة	
			العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1	الأدوية والصناعات الطبية	3	18	8.33%	18	9.38%
2	الصناعات الكيماوية	5	30	13.89%	29	15.10%
3	الأغذية والمشروبات	8	48	22.22%	41	21.35%
4	الصناعات الكهربائية	2	12	5.56%	12	6.25%
5	الصناعات الاستخراجية والتعدينية	7	42	19.44%	39	20.31%
6	الصناعات الهندسية والانشائية	10	60	27.78%	47	24.48%
7	صناعات الملابس والجلود والنسيج	1	6	2.78%	6	3.13%
	المجموع	36	216	100%	192	100%

المصدر: إعداد الباحثين

ج) أداة البحث وقياس متغيراته:

اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض في ضوء المقاييس الواردة بالبحوث والدراسات العلمية السابقة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من العبارات المغلقة لقياس متغيرات الدراسة بمعرفة المستقصي منه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بمستويات تتراوح بين موافق تماماً (5) إلى غير موافق تماماً (1).

وتم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على تطوير مجموعة من المقاييس التي أعدها الباحثون السابقون باعتبارها أكثر المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة وثبت صدقها وثباتها بدرجة

عالية كما هو موضح بالجدول (2) وقد قام الباحثون بترجمة عبارات المقاييس المستخدمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، كما تم ترجمتها من اللغة العربية إلى اللغة الإنجليزية مرة أخرى للتأكد من مطابقة العبارات للنسخة الأصلية للمقاييس المستخدمة.

جدول رقم (2) المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة

المتغير	المقاييس التي تم الاعتماد عليها لإعداد قائمة الاستقصاء
القيادة المستدامة	(Suriyankietkaew, S. et al., 2022)
ثقافة الاستدامة	(Kantabutra, 2019)
استدامة المؤسسات	(Rosário & Boechat, 2025)

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات المشار إليها.

ه) أساليب التحليل الإحصائي:

▪ أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة الهيكلية SEM:

تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية/ البنائية كمنهج تحليلي، نظراً لقدرتها الفريدة على دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث المتعددة، تسمح نمذجة المعادلة الهيكلية باختبار مجموعة من العلاقات بين متعدد من المتغيرات المستقلة، مما يتيح تحليلاً أكثر شمولاً للظاهرة المقترنة. فضلاً عن ذلك، تتميز نمذجة المعادلة الهيكلية بقدرتها على تحسين أهمية النموذج بشكل فعال، مقارنة بطريقة الانحدار. لذلك اعتمد الباحثين على برنامج (WarpPLS Ver. 8).

ثامناً: نتائج البحث الميداني:

يتضمن تقييم نموذج الدراسة خطوتين رئيسيتين. أولاً، تقييم نموذج القياس والذي يستخدم لتقييم صدق وثبات مقاييس الدراسة ومدى صلاحيتها. ثانياً، تقييم النموذج الهيكلي والذي يستخدم لتقييم مدى ملائمة النموذج المقترح للدراسة واختبار فروض الدراسة، ويمكن استعراضها كما يلي:

1) تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment، ويمكن توضيحه كما يلي:

أ. اختبار الصدق Validity:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams et al., 2007). واعتمد الباحثون في إجراء اختبار الصدق على:

1-1 صدق المحتوى:

ويشير صدق المحتوى إلى المدى الذي تغطي فيه الأسئلة المفهوم المراد قياسه، وأن محتوى العناصر يمثل بدقة جميع الأبعاد لكافة المتغيرات، ويمكن تقييم صدق المحتوى عن طريق المحكمين أو المتخصصين في المجال من خلال إعطاء تقييم دقيق للموضوع، والعناصر المراد قياسها، والمقاييس التي سيتم استخدامها (Cooper & Schindler, 2014)، ولذلك تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض محكمين من السادة أساتذة إدارة الاعمال، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

2-1 **الصدق التقاربي/ التطاقي Convergent Validity:** يؤكد الصدق التقاربي على اتساق عبارات المقياس من خلال معيار متوسط التباين المستخرج (AVE) الذي يشير إلى وجود ارتباط قوي بينها، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن جميع قيم AVE تتخطى 0.50، مما يدعم صحة أبعاد المقياس وقياسه للمتغير المقصود.

3-1 **الصدق التمييزي Discriminant Validity:** اعتمد الباحثون على اختبار صدق التمايز للكشف عن مدى الاختلاف بين الأبعاد المكونة للاستقصاء، بحيث يعبر كل بعد عن معنى مستقل عن الأبعاد الأخرى، وتم الاعتماد على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) مع معاملات ارتباط العوامل مع بعضها البعض، مع اعتبار المقياس مقبولاً إذا تجاوزت قيم الجذر التربيعي لجميع قيم معاملات الارتباط المحسوبة (Fornell & Lacker, 1981).

وبوضح الجدول (3) نتائج اختبار صدق التمايز للاستقصاء، حيث يتضح أن مصفوفة الارتباط بين الأبعاد للاستقصاء تدل على معاملات ارتباط معنوية عند مستوى ثقة (95%)، وبالنظر إلى قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج يتضح أن جميعها أكبر من معاملات الارتباط المحسوبة الأمر الذي يؤكد على جودة صدق التمايز للاستقصاء المستخدم في الدراسة.

1. اختبار الثبات Assessment Reliability:

يؤكد الثبات على دقة أداة القياس في قياس مفهوم معين عبر تكرار الاختبار في ظروف مماثلة، مما يعزز من موثوقيتها واتساقها، حيث يعتمد الباحثين على إجراء اختبار الثبات من خلال النقاط التالية:

- **ثبات المقياس (Indicator reliability- individual item reliability):** يؤكد ثبات المقياس على موثوقية أدوات القياس من خلال معاملات التحميل المعيارية لكل عبارة التي تتجاوز 0.50، مما يدعم قدرتها على قياس المفاهيم بشكل دقيق ومتسق. تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3) أن معاملات التحميل لكل عبارة من من عبارات كل متغير تتجاوز قيمة 0.50، وهي قيم تعتبر مقبولة. يشير ذلك إلى أن المقاييس المستخدمة قابلة للثقة، حيث يمكن الاعتماد عليها.
 - **ثبات الاتساق الداخلي (Internal consistency reliability):** ويتم قياسه من خلال كل من معاملي ألفا كرونباخ والثبات المركب كما يلي:
 - ✓ أجرى الباحثين اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ α Cronbach's كما يوضح الجدول رقم (3). أظهرت نتائج اختبار الثبات قبول جميع المعاملات، حيث بلغت قيمتها أعلى من 0.70. وهذا يعكس درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة.
 - ✓ قام الباحثون أيضاً بإجراء اختبار الثبات المركب Composite Reliability (CR)، وأظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (3) أن جميع قيم (CR) للقبول، حيث يفترض أن تكون القيم المقبولة مساوية أو أكبر من 0.70.
- جدول رقم (3) معاملات التحميل المعيارية وتقييم الثبات والصدق التقاربي والتمييزي**

البيان	كود العبارة	معامل التحميل Factor Loading	Alpha	AVE الصدق التقاربي	CR	الصدق التمييزي $\sqrt{AVE}$
القيادة المستدامة						
المنظور طويل المدى	LT		0.888	0.694	0.919	0.833
	Q3	0.874	0.921	0.68	0.937	0.824
	Q4	0.870				
	Q5	0.843				
	Q6	0.836				
	Q7	0.734				
أولوية أصحاب المصلحة	STP					

				0.816	Q8	
				0.872	Q9	
				0.787	Q10	
				0.855	Q11	
				0.811	Q12	
				0.765	Q13	
				0.860	Q14	
0.785	0.889	0.615	0.844		Vav	قيم ورؤية الاستدامة
				0.767	Q15	
				0.785	Q16	
				0.804	Q17	
				0.811	Q18	
				0.754	Q19	
0.799	0.898	0.639	0.857		Inno	الابتكار
				0.861	Q21	
				0.825	Q22	
				0.827	Q23	
				0.770	Q24	
				0.703	Q25	
0.795	0.896	0.632	0.854		SER	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
				0.761	Q29	
				0.823	Q32	
				0.771	Q33	
				0.851	Q34	
				0.764	Q35	
0.829	0.868	0.688	0.772		EB	السلوك الأخلاقي
				0.770	Q39	
				0.876	Q40	
				0.838	Q41	
0.783	0.962	0.614	0.958		CS	ثقافة الاستدامة
				0.844	Q50	
				0.818	Q51	
				0.790	Q52	
				0.851	Q53	
				0.723	Q54	
				0.750	Q55	
				0.797	Q56	
				0.846	Q57	
				0.827	Q58	
				0.771	Q59	

				0.718	Q62	
				0.718	Q63	
				0.742	Q64	
				0.772	Q65	
				0.772	Q66	
				0.775	Q67	
						استدامة المؤسسات
0.784	0.889	0.615	0.844		E	البعد الاقتصادي
				0.781	Q74	
				0.800	Q76	
				0.771	Q77	
				0.807	Q78	
				0.761	Q79	
0.814	0.922	0.663	0.898		Enp	البعد البيئي
				0.826	Q80	
				0.834	Q81	
				0.726	Q82	
				0.862	Q83	
				0.846	Q84	
				0.783	Q85	
0.793	0.894	0.630	0.851		Sop	البعد الاجتماعي
				0.723	Q86	
				0.853	Q87	
				0.863	Q88	
				0.708	Q89	
				0.806	Q90	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

(2) تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model Assessment)، ويمكن

توضيحه كما يلي:

(أ) مؤشرات تطابق النموذج المقترح للدراسة Model Fit:

تساعد عملية تطابق النموذج على التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية، ولذلك تعتبر من العوامل المهمة في بناء المعادلة الهيكلية. وتم الاعتماد على أربعة مؤشرات للتطابق، وهي:

- متوسط معامل المسار Average Path Coefficient (APC) ويشير هذا المعيار إلى متوسط قيم المسارات بين المتغيرات في النموذج. قيمة APC مقبولة إذا كانت أقل من أو تساوي 0.10، مع دلالة إحصائية ($P < 0.05$).

- **متوسط معامل الارتباط (ARS) Average R-squared** يقيس هذا المعيار مدى ترابط المتغيرات المستقلة في النموذج. وتقبل قيمته إذا كانت أقل من أو تساوي 0.50، مع دلالة إحصائية ($P < 0.05$).
- **متوسط التباين لمعدل التضخم (AVIF) Average Variance Inflation Factor** يقيم هذا المعيار مدى تأثير ترابط المتغيرات المستقلة على دقة تقديرات معاملات النموذج. وتقبل قيمته إذا كانت $AVIF > 5$.
- **ومؤشر جودة الملاءمة العالمي (GoF) Global Goodness of Fit Index** وتشير مستويات (GoF) ≥ 0.1 , ≥ 0.25 , and ≥ 0.36 إلى أن النموذج يتمتع بجودة ملاءمة صغير ومتوسطة وكبيرة على التوالي (Tenenhaus et al., 2004). وكما يتضح من الجدول رقم (4) أن هذه القيم تشير إلى أن النموذج الدراسة يتمتع بملاءمة مقبولة، مما يدعم قدرته على تفسير العلاقات بين المتغيرات في ميدان الدراسة بدرجة عالية من الدقة. وبناء على ذلك، يمكن اعتبار النموذج الكلي للإطار المقترح موثقاً في شرح العلاقات بين المتغيرات وتقديم فهم أفضل لظاهرة الدراسة (Hair et al., 2019).

جدول رقم (4) مؤشرات ملاءمة النموذج

المؤشرات	Code الرمز الإحصائي	Estimate قيمة المسار	P-value قيمة المعنوية	Acceptance Index مؤشر القبول
Average path coefficient	APC	0.148	P=0.010	P < 0.05
Average R-Squared	ARS	0.566	P<0.001	P < 0.05
Average block VIF	AVIF	1.819	-----	AVIF acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF	GoF	0.605	-----	Large >= 0.36

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي **warp pls v.8**.

ب) تقييم قدرة النموذج الهيكلي المقترح على التنبؤ Structural Model Predictive Validity:

يسعى الباحثين في هذا الجزء إلى بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء نماذج القياس والذي يمكن من خلاله اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام برنامج Warp PLS v.8، ويعتمد بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها نموذج القياس. وقد قام الباحثين باختبار الصلاحية التنبؤية للنموذج المقترح للدراسة باستخدام قيمة لاختبار الصلاحية التنبؤية للنموذج، وأيضاً قاموا بقياس القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي باستخدام معامل التحديد، وذلك في الجدول رقم (5).

جدول (5) اختبار الصلاحية والقدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي

المتغيرات	Q2	القبول	R2	القبول
ثقافة الاستدامة	0.460	مقبولة	0.454	مقبولة
البعد الاقتصادي	0.619	مقبولة	0.615	مقبولة
البعد البيئي	0.579	مقبولة	0.561	مقبولة
البعد الاجتماعي	0.635	مقبولة	0.636	مقبولة

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي Warp PLS V.8.

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن النموذج لديه صلاحية تنبؤية عالية، حيث إن النموذج الهيكلي يتمتع بصلاحية تنبؤية إذا كانت قيم (Q2) أكبر من صفر، وقد كانت جميع القيم أكبر من الصفر. كما أن جميع قيم R2 مقبولة، حيث إن جميع قيمها أكبر من 0.19. وبناء على ذلك، يمكن القول أن النموذج الحالي يتمتع بقوة تنبؤ مناسبة، مما يعزز موثوقيته في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

ج) نتائج اختبار الفروض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM:

1) التأثير المباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات:

لمعرفة تأثير أبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الأول من فروض الدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات". ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1-1 لا يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة المستدامة على المنظور الاقتصادي.

2-1 لا يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة المستدامة على المنظور البيئي.

3-1 لا يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة المستدامة على المنظور الاجتماعي.

جدول رقم (6): معاملات المسار لتأثير أبعاد لقيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	التأثير المباشر		نتيجة القرار
			معامل المسار	P- value	
H1a	المنظور طويل المدى	البُعد الاقتصادي	0.021	0.388	مرفوض
H1a	أولوية أصحاب المصلحة	البُعد الاقتصادي	-0.003	0.484	مرفوض
H1a	قيم ورؤية الاستدامة	البُعد الاقتصادي	0.096	0.088	مقبول
H1a	الابتكار	البُعد الاقتصادي	0.097	0.087	مقبول

H1a	المسؤولية البيئية والاجتماعية	البعد الاقتصادي	0.073	0.154	مرفوض
H1a	السلوك الأخلاقي	البعد الاقتصادي	0.073	0.154	مرفوض
H1b	المنظور طويل المدى	البعد البيئي	0.049	0.246	مرفوض
H1b	أولوية أصحاب المصلحة	البعد البيئي	-0.029	0.345	مرفوض
H1b	قيم ورؤية الاستدامة	البعد البيئي	0.055	0.223	مرفوض
H1b	الابتكار	البعد البيئي	-0.022	0.379	مرفوض
H1b	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	البعد البيئي	0.047	0.256	مرفوض
H1b	السلوك الأخلاقي	البعد البيئي	0.114	0.055	مقبول
H1c	المنظور طويل المدى	البعد الاجتماعي	0.045	0.264	مرفوض
H1c	أولوية أصحاب المصلحة	البعد الاجتماعي	0.083	0.122	مرفوض
H1c	قيم ورؤية الاستدامة	البعد الاجتماعي	0.049	0.249	مرفوض
H1c	الابتكار	البعد الاجتماعي	-0.015	0.419	مرفوض
H1c	المسؤولية الاجتماعية والبيئية	البعد الاجتماعي	0.051	0.237	مرفوض
H1c	السلوك الأخلاقي	البعد الاجتماعي	0.049	0.246	مرفوض

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي * * معنوية عند مستوى 1%، * عند 0.05.

يتضح من الجدول (6) أن نتائج الفرض الأول (H1): الذي ينص على: "لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات." أن معظم التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) ليست معنوية ($P > 0.05$)، باستثناء السلوك الأخلاقي والابتكار (قريبة من الحد المقبول). وبالتالي فإن الفرض الأول لم يُرفض بالكامل، مما يشير إلى أن التأثير المباشر ضعيف أو غير جوهري في أغلب العلاقات.

(2) التأثير الكلي لأبعاد القيادة المستدامة على ثقافة الاستدامة:

لمعرفة تأثير أبعاد القيادة المستدامة على ثقافة الاستدامة، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة المستدامة على ثقافة الاستدامة".

جدول رقم (7) معاملات المسار لتأثير أبعاد القيادة المستدامة على ثقافة الاستدامة

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	التأثير المباشر		نتيجة القرار
			معامل المسار	P- value	
H2	المنظور طويل المدى	ثقافة الاستدامة	0.163	0.011	مقبول
	أولوية أصحاب المصلحة	ثقافة الاستدامة	0.236	<0.001	مقبول
	قيم ورؤية الاستدامة	ثقافة الاستدامة	0.264	<0.001	مقبول

مرفوض	0.175	0.067	ثقافة الاستدامة	الابتكار
مقبول	0.005	0.18	ثقافة الاستدامة	المسؤولية الاجتماعية والبيئية
مقبول	0.012	0.159	ثقافة الاستدامة	السلوك الأخلاقي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى 1%.

يتضح من الجدول (7) وجود تأثير معنوي إيجابي لأغلب أبعاد القيادة المستدامة على ثقافة الاستدامة، ويتبين من معاملات المسار أن قيم ورؤية الاستدامة لها تأثير أكبر على ثقافة الاستدامة بمعامل مسار (0.264) عند مستوى معنوية ($0.001 <$)، فيما لم يثبت معنوية تأثير بُعد (الابتكار). وقدرت قيمة معامل التحديد (0.454)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة المستدامة تفسر ما نسبته (45.4%) من التباين في ثقافة الاستدامة، والنسبة المتبقية (54.6%) ترجع للخطأ العشوائي ولعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وفي ضوء ما تقدم يتضح عدم قبول الفرض الثاني جزئياً.

3) تأثير ثقافة الاستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات:

لمعرفة تأثير ثقافة الاستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الثالث من فروض الدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لثقافة الاستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات"، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- 3-1 لا يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لثقافة الاستدامة على المنظور الاقتصادي.
 - 3-2 لا يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لثقافة الاستدامة على المنظور البيئي.
 - 3-3 لا يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لثقافة الاستدامة على المنظور الاجتماعي.
- جدول رقم (8) معاملات مسار تأثير ثقافة الاستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات
- جدول رقم (8) معاملات مسار تأثير ثقافة الاستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	التأثير المباشر	نتيجة القرار
H3	ثقافة الاستدامة	استدامة المؤسسات	معامل المسار	P- value
H3a	ثقافة الاستدامة	البُعد الاقتصادي	0.618	<0.001
H3b	ثقافة الاستدامة	البُعد البيئي	0.658	<0.001
H3c	ثقافة الاستدامة	البُعد الاجتماعي	0.678	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي ** معنوية عند مستوى 1%.

يتضح من الجدول (8) أن هذا الفرض تم رفضه بالكامل، حيث أظهرت النتائج: تأثيراً مباشراً قوياً ومعنوياً لثقافة الاستدامة على جميع أبعاد الاستدامة (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) بقيم معامل مسار عالية (0.618، 0.658، 0.678) و $P < 0.001$.

4) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة:

لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات عند توسط ثقافة الاستدامة، قام الباحثون بصياغة الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة والذي ينص على "لا تتوسط ثقافة الاستدامة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد استدامة المؤسسات". وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

4-1 لا تتوسط ثقافة الاستدامة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والمنظور الاقتصادي.

4-2 لا تتوسط ثقافة الاستدامة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والمنظور البيئي.

4-3 لا تتوسط ثقافة الاستدامة العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة والمنظور الاجتماعي.

وقد تم اختبار هذا الفرض لمعرفة مستوى معنوية التأثيرات غير المباشرة لأبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع عند توسط ثقافة الاستدامة باستخدام مجموعة من الفروض الفرعية، وذلك باستخدام برنامج لاختبار صحة كل فرض فرعي على حده، وذلك كما بالجدول رقم (9):

جدول رقم (9) الدور الوسيط لثقافة الاستدامة في علاقة أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد استدامة المؤسسات.

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التأثير المباشر	Path Coefficients		التأثير الكلي	نتيجة اختبار الفرض	نوع الوساطة
					التأثير غير المباشر (β)	P-value			
H4a	المنظور طويل المدى	ثقافة الاستدامة	البُعد الاقتصادي	0.021	0.100	0.023	0.121	مرفوض	-
H4a	أولوية أصحاب المصلحة		البُعد الاقتصادي	-0.003	0.146	0.002	0.143	مقبول	جزئية
H4a	قيم ورؤية الاستدامة		البُعد الاقتصادي	0.096	0.163	<0.001	0.259	قبول	كلية
H4a	الابتكار		البُعد الاقتصادي	0.097	0.041	0.209	0.138	مرفوض	-
H4a	المسؤولية الاجتماعية والبيئية		البُعد الاقتصادي	0.073	0.111	0.013	0.184	مقبول	جزئية
H4a	السلوك الأخلاقي		البُعد الاقتصادي	0.073	0.098	0.026	0.171	مقبول	جزئية
H4b	المنظور طويل المدى	ثقافة الاستدامة	البُعد البيئي	0.049	0.107	0.017	0.156	مقبول	جزئية
H4b	أولوية أصحاب المصلحة		البُعد البيئي	-0.029	0.156	<0.001	0.127	مقبول	جزئية
H4b	قيم ورؤية الاستدامة		البُعد البيئي	0.055	0.174	<0.001	0.229	مقبول	كلية

تابع جدول رقم (9) الدور الوسيط لثقافة الاستدامة في علاقة أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد استدامة المؤسسات.									
H4b	الابتكار		البعد البيئي	-0.022	0.044	0.194	0.022	مرفوض	-
H4b	المسؤولية الاجتماعية والبيئية		البعد البيئي	0.047	0.119	0.009	0.166	مقبول	جزئية
H4b	السلوك الأخلاقي		البعد البيئي	0.114	0.105	0.019	0.219	مقبول	جزئية
H4c	المنظور طويل المدى	ثقافة الاستدامة	البعد الاجتماعي	0.045	0.110	0.014	0.155	مقبول	جزئية
H4c	أولوية أصحاب المصلحة		البعد الاجتماعي	0.083	0.160	<0.001	0.243	مقبول	كلية
H4c	قيم ورؤية الاستدامة		البعد الاجتماعي	0.049	0.179	<0.001	0.228	مقبول	كلية
H4c	الابتكار		البعد الاجتماعي	-0.015	0.045	0.186	0.03	مقبول	جزئية
H4c	المسؤولية الاجتماعية والبيئية		البعد الاجتماعي	0.051	0.122	0.008	0.173	مقبول	جزئية
H4c	السلوك الأخلاقي		البعد الاجتماعي	0.049	0.108	0.016	0.157	مقبول	جزئية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي Warp PLS V.8.

ويتضح من الجدول رقم (9) ما يأتي:

تتوسط ثقافة الاستدامة جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة (أولوية أصحاب المصلحة، قيم ورؤية الاستدامة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الأخلاقي) والبعد الاقتصادي لاستدامة المؤسسات بقيم (0.146، 0.111، 0.163، 0.098) على التوالي عند مستوى معنوية ($0.01 > 0.01$)، في حين لم تثبت معنوية توسط ثقافة الاستدامة علاقة بعد المنظور طويل المدى والبعد الاقتصادي لاستدامة المؤسسات؛ وأيضاً لم تثبت معنوية توسط ثقافة الاستدامة علاقة بعد الابتكار والبعد الاقتصادي لاستدامة المؤسسات؛ كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بـ (0.615)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة المستدامة (المنظور طويل المدى وأولوية أصحاب المصلحة وقيم ورؤية الاستدامة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الأخلاقي) تفسر التغير في البعد الاقتصادي عند توسط ثقافة الاستدامة بنسبة (61.5%) وأن النسبة المتبقية (38.5%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرابع جزئياً.

بالإضافة إلى ذلك، تتوسط ثقافة الاستدامة جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة (المنظور طويل المدى، أولوية أصحاب المصلحة، قيم ورؤية الاستدامة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الأخلاقي) والبعد البيئي لاستدامة المؤسسات بقيم (0.146، 0.107، 0.163، 0.111، 0.098) على التوالي عند مستوى معنوية ($0.01 > 0.01$) على التوالي، في حين لم تثبت معنوية توسط ثقافة الاستدامة علاقة بعد الابتكار والبعد البيئي لاستدامة المؤسسات؛ كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بـ (0.561)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة المستدامة (المنظور طويل المدى وأولوية أصحاب المصلحة وقيم ورؤية الاستدامة والابتكار والمسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الأخلاقي) تفسر التغير في البعد البيئي لاستدامة المؤسسات عند توسط ثقافة الاستدامة بنسبة (56.1%) وأن النسبة المتبقية (43.9%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرابع جزئياً.

بالإضافة إلى ذلك، تتوسط ثقافة الاستدامة جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة (المنظور طويل المدى، أولوية أصحاب المصلحة، قيم ورؤية الاستدامة، الابتكار، المسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الأخلاقي) والبعد الاجتماعي لاستدامة المؤسسات بقيم (0.11، 0.16، 0.179، 0.163، 0.045، 0.112، 0.108) على التوالي عند مستوى معنوية ($0.01 > 0.01$)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بـ (0.631)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة المستدامة (المنظور طويل المدى، وأولوية

أصحاب المصلحة، وقيم ورؤية الاستدامة، والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية والسلوك الأخلاقي) تفسر التغير في البعد الاجتماعي لاستدامة المؤسسات عند توسيط ثقافة الاستدامة بنسبة (63.6%) وأن النسبة المتبقية (36.4%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج. وبناءً على النتائج السابقة يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرابع جزئياً.

تاسعاً: مناقشة النتائج والتوصيات ببحوث مستقبلية:

في ضوء ما سبق ومما توصلت إليه نتائج الدراسة يمكن للباحثين مناقشة النتائج وتقديم التوصيات التالية وآليات تنفيذها كالتالي:

(أ) مناقشة نتائج البحث:

1. التأثير الكلي لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات:

أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي إيجابي لمعظم التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات (الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي)؛ باستثناء السلوك الأخلاقي والابتكار (قريبة من الحد المقبول) وبالتالي فإن الفرض الأول لم يُرفض بالكامل، مما يشير إلى أن التأثير المباشر ضعيف أو غير معنوي في أغلب العلاقات، وهذا يعزز أهمية النظر إلى تأثيرات القيادة من خلال آليات وسيطة بدلاً من الاعتماد على الأثر المباشر فقط. وتوصلت نتائج البحث إلى عدم رفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى والتي تنص على "لا يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة المستدامة على مستوى الاستدامة المؤسسية لشركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان"، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة Suriyankietkaew, (2022, S.) والتي بحثت في ممارسات القيادة المستدامة وكفاءاتها في الشركات المتوسطة والصغيرة.

2. التأثير الكلي لأبعاد القيادة المستدامة على ثقافة الاستدامة

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للمنظور طويل المدى، وقيم ورؤية الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، والبيئية ولسلوك الاخلاقي وأولوية أصحاب المصلحة على ثقافة الاستدامة وعدم وجود تأثير معنوي للابتكار على ثقافة الاستدامة، وتعزز النتائج وجود علاقة سببية قوية بين القيادة وثقافة الاستدامة في غرس الثقافة التنظيمية المستدامة. وأكد البحث على رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي مباشر للقيادة المستدامة على مستوى ممارسات ثقافة الاستدامة لشركات القطاع

الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kantabutra, (2019) ودراسة (Kantabutra & Punnakitikashem, 2020).

3. تأثير ثقافة الاستدامة على استدامة المؤسسات

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لثقافة الاستدامة على البعد الاقتصادي، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لثقافة الاستدامة على البعد البيئي، كما أظهر النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لثقافة الاستدامة على البعد الاجتماعي، مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي مباشر لممارسات ثقافة الاستدامة على مستوى الاستدامة المؤسسية لشركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان". وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Wang, S., & Huang, 2022) التي سعت إلى دراسة كيفية تأثير مرونة الشركات وثقافة التحكم على الأداء المستدام من خلال تحفيز قدرات الابتكار.

4. تأثير أبعاد القيادة المستدامة على أبعاد استدامة المؤسسات عند توسيط ثقافة الاستدامة

توصل البحث إلى أن ثقافة الاستدامة تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد استدامة المؤسسات (البعد الاقتصادي، والبعد البيئي والبعد الاجتماعي). مما يؤكد على رفض الفرضية العدمية الرئيسية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "يوجد تأثير معنوي مباشر لممارسات القيادة المستدامة على استدامة شركات القطاع الصناعي الأردني المدرجة في بورصة عمان بتوسيط ثقافة الاستدامة". ويرجع الباحثون ذلك إلى أن تبني القادة للممارسات المستدامة ليس كافياً بمفرده لتحقيق الاستدامة المؤسسية، بل يجب أن تكون هناك ثقافة مؤسسية داعمة تُرسخ هذه الممارسات وتضمن استمراريتها على المدى الطويل فقد أظهرت النتائج أن ثقافة الاستدامة لها تأثير أقوى من القيادة المستدامة على الاستدامة المؤسسية هذا يعني أن مجرد وجود قادة يروجون للاستدامة ليس كافياً، بل يجب أن تكون هناك ثقافة تنظيمية داخلية قوية تدعم هذه التوجهات. يمكن تفسير هذه العلاقة القوية بأن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان أصبحت أكثر وعياً بأهمية دمج الاستدامة في استراتيجياتها التشغيلية، خاصة مع تزايد الضغوط التنظيمية من الحكومة، ومتطلبات الامتثال لمعايير الاستدامة العالمية مثل ISO 14001 إضافة إلى تزايد التوجهات الاستثمارية نحو الشركات التي تدمج الاستدامة في أعمالها، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات (Avery & Bergsteiner, 2011; Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Kantabutra, 2021; Ketprapakorn & Kantabutra, 2022).

ب) توصيات البحث:

1. يُوصى أن تولي الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان اهتماماً أكبر بتدريب وتأهيل كوادرها على مواضيع التنمية المستدامة وتنظيم حملات توعية للمجتمع حول أهمية الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال عمل دورات تدريبية ومحاضرات توعوية وحملات ورش عمل وندوات تشمل مواضيع الاستدامة.
2. أن تعمل الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان على دمج ونشر ثقافة الاستدامة بين كوادرها، وذلك بتضمينها بشكل واضح في رؤية ورسالة المؤسسة وتصميم خطط استراتيجية بشكل منهجي لتطوير مبادرات الاستدامة الجديدة والعمل على تشجيع الموظفين لتبادل الأفكار المستدامة من فرق مخصصة للتوجيه، ودمج أهداف الاستدامة بشكل متكامل في جميع جوانب العمل والعمل على خلق بيئة عمل تدعم الابتكار المستدام وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
3. أن تعمل شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان على تطوير هيكل حوكمة رسمي يساهم في إدارة أفضل الممارسات والتقنيات الناشئة التي تتعلق بالاستدامة، والعمل على إشراك أصحاب المصلحة في وضع استراتيجيات ومبادرات الاستدامة ودمج مواضيع الاستدامة في القرارات التنظيمية لتعزيز الثقافة المستدامة.
4. أن تحرص شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان على تعزيز سلوكيات وعمليات الاستدامة التنظيمية من خلال إدخال أنظمة الإدارة البيئية القياسية مثل ISO 9000 أو ISO 14001.
5. أن تركز شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان تعزيز ثقافة الاستدامة لدى كوادرها ودمجها في آلية تنفيذ واجباتها اليومية بحيث تعطي الأولوية لتطوير العمليات وتحرص على تعديل الإجراءات التشغيلية باستمرار لتلبية المعايير الدولية مع مراقبة ومواكبة التطورات التكنولوجية ذات الصلة.
6. أن تعمل شركات القطاع الصناعي المدرجة في بورصة عمان على تأهيل الموظفين ليكونوا قادرين على مواجهة المهام الصعبة من خلال تعزيز حسهم بالالتزام والمسؤولية العالية تجاه واجباتهم ومهامهم.
7. العمل على تحفيز الابتكار في حلول الاستدامة عبر زيادة الاستثمار في البحث والتطوير وتهيئة بيئة تشجع على الابتكار المستدام، كما يتعين زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية لتحسين رفاة العاملين والمجتمع المحلي، فضلاً عن ترشيد استهلاك الموارد ودمج تقنيات حديثة تساهم في تحسين الاستدامة والمرونة المؤسسية.

عاشراً: محددات البحث ومقترحات البحوث المستقبلية:

على الرغم من أهمية نتائج هذه الدراسة، إلا أنه توجد عدة محددات لهذه الدراسة، ومع ذلك يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي، وهو ما يمكن توضيحه في النقاط التالية:

1. تمثل الدراسة الحالية Cross sectional study تجمع بياناتها الميدانية في لحظة زمنية معينة، ولم تتطرق إلى التحليل الطولي وفحص التغيرات عبر الزمن، وبالتالي يقترح أن تقوم البحوث المستقبلية بإجراء دراسة طولية طويلة المدى تفيد في التعرف على التغيرات الحادثة في مجتمع الدراسة وتوفير نتائج أكثر دقة.

2. قدمت هذه الدراسة بعض النتائج. وعلى الرغم من ذلك، فإنه ليس من الواضح ما إذا كانت هذه النتائج ستكون ذاتها في بيئات أخرى، ومن ثم يتعين على الدراسات المستقبلية فحص العلاقات في إطار البيئات والثقافات المختلفة. وعلاوة على ذلك، فإن مقارنة نفس المجال في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية، وكذلك في القطاعين العام والخاص، من شأنها أن تسفر عن رؤى ومساهمات هامة، بدلاً من تطبيق الدراسة على الموظفين.

3. قدمت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة المستدامة وثقافة الاستدامة، ويمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على استكشاف دور القيادة المستدامة على بعض المتغيرات الأخرى مثل: البحث في العلاقة بين القيادة المستدامة والابتكار وكيفية تأثيرها على تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. أو بحث مستقبلي يشمل دور المناخ التنظيمي كوسيط إضافي أو مُعدِّل.

المراجع العربية:

1. رباب محروس عبد الحميد الخولي، " مفهوم الثقافة التنظيمية :مراجعة نظرية تطبيقية"،
المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع
لمجلس الوزراء) ، المجلد 1، العدد 1، يناير 2022، ص ص 55-72.

المراجع الأجنبية:

- Abraham, K.T. (2024). Responsible leadership and triple bottom line performance: imperatives for corporate sustainability. *Journal of Global Responsibility*, 15 (4), 485-500.
- Achmad, F., & Wiratmadja, I. I. (2024). Driving sustainable performance in SMEs through frugal innovation: the nexus of sustainable leadership, knowledge management, and dynamic capabilities. *IEEE Access*.
- Al-Hagla, K.S. (2005). Cultural Sustainability: An Asset of Cultural Tourism Industry, *University of Turin*, Turin, 6.
- Ashrafi, M., Acciaro, M., Walker, T. R., Magnan, G. M., & Adams, M. (2019). Corporate sustainability in Canadian and US maritime ports. *Journal of Cleaner Production*, 220, 386–397.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Aydin, B. and Alvarez, M.D. (2016). “English-speaking tourists’ evaluation of sustainability attributes in cultural tourism destinations: the case of cusco”, *Teorija in Praksa*, 4 (53), available at: <https://www.researchgate.net/publication/310613096>.
- Bencsik, A. (2022). Background on the Sustainability of Knowledge. *Sustainability*, 14(15), 9698.
- Boeske, J. (2023) Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. *Sustainability*, 15, 12626
- Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. J. N. Y. (1987). *Our common future*. New York, 8.
- Casserley, T., & Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 42(6), 287-295.
- Chew, M.M. (2009). Cultural sustainability and heritage tourism: problems in developing bun festival tourism in Hong Kong, *Journal of Sustainable Development*, 2 (3), 34-42.
- Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2014) *Business Research Methods*. 12th Edition, McGraw Hill International Edition, New York.

- D'Amato, D., Korhonen, J., & Toppinen, A. (2019). Circular, green, and bio economy: how do companies in land-use intensive sectors align with sustainability concepts? *Ecological economics*, 158, 116-133.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational dynamics*, 39(4), 306.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Gallopín, G. C. (2003). *A systems approach to sustainability and sustainable development*. ECLAC.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226
- Giovannoni, E.; Fabietti, G. What is sustainability? A review of the concept and its applications. In *Integrated Reporting: Concepts and Cases That Redefine Corporate Accountability*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2013; pp. 21–40.
- Hair, J. F. et al. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26, 106-121.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- Haney, A. B., Pope, J., & Arden, Z. (2020). Making it personal: Developing sustainability leaders in business. *Organization & Environment*, 33(2), 155-174.
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2020). On the 2019 business roundtable “statement on the purpose of a corporation”. *Journal of Management*, 46(7), 1223–1237.
- Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture’s Essential Role in Public Planning*, Cultural Development Network, Melbourne, available at: <https://www.researchgate.net/publication/200029531>
- Hu, L.; Chang, T.-W.; Lee, Y.-S.; Yen, S.-J.; Ting, C.-W. How does sustainable leadership affect environmental innovation strategy adoption? The mediating role of environmental identity. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2023, 20, 894.

- Huang, X. B., & Watson, L. (2015). Corporate social responsibility research in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 34(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2015.03.001>
- Iqbal, Q.; Piwovar-Sulej, K. Sustainable leadership, environmental turbulence, resilience, and employees' wellbeing in SMEs. *Front. Psychol.* 2022, 13, 939389.
- Islam, M. S., Tseng, M. L., & Karia, N. (2019). Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. *Journal of Cleaner Production*, 217, 676-690.
- Jadhav, D.S. and Sarangi, S. (2025). Corporate sustainability and performance: a bibliometric review for two decades. *Benchmarking: An International Journal*, 32 (4), 1459-1483.
- Kantabutra, S. (2019). Achieving corporate sustainability: Toward a practical theory. *Sustainability*, 11(15), 4155
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2011). Sustainable leadership at Siam cement group. *Journal of Business Strategy*.
- Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2020). Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration. *Journal of Cleaner Production*, 122292.
- Kantabutra, S., & Punnakitikashem, P. (2020). Exploring the Process Toward Corporate Sustainability at a Thai SME. *Sustainability*, 12(21), 9204.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable production and consumption*, 32, 638-654.
- Kline, R. B. (2015). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. Guilford Publications.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14-26.
- Lueg, R., Clemmensen, S. N., & Pedersen, M. M. (2015). The role of corporate sustainability in a low-cost business model – A case study in the Scandinavian fashion industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 344–359.
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.

- Maggiore, G. and Vellecco, I. (2012). Cultural districts, tourism and sustainability”, in Kasimoglu, M.A.H. (Ed.), *Strategies for Tourism Industry-Micro and Macro Perspectives*, inTech, Rijeka, pp. 241-266, available at: www.intechopen.com.
- Malik, H., & Mehmood, M. (2022). Impact of Authentic Leadership, Sustainable Leadership on Sustainable Growth with Mediating Role of Organizational Learning. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*, 6(1), 48-69.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71–89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245–269.
- Nisha, N. T., Nawaz, N., Mahalakshmi, J., Gajenderan, V., & Hasani, I. (2022). A Study on the Impact of Sustainable Leadership and Core Competencies on Sustainable Competitive Advantage in the Information Technology (IT) Sector. *Sustainability*, 14(11), 6899.
- Novita, D.; Hidayatulloh, A.N.; Renwarin, J.M.J.; Santoso, R.; Mardikaningsih, R. Relationship Between Eco Transformational Leadership, Eco Training, and Employee Eco Behavior on Sustainable Corporate Performance of SMEs. *Front. Psychol.* 2022, 13, 900787.
- Osinga, L. L. (2022). The influence of organisational factors on individuals risk-taking concerning innovative activities within the insurance industry.
- Oyewobi, L.O., Jimoh, R.A., (2022). Barriers to adoption of sustainable procurement in the Nigerian public construction sector. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su142214832>.
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & environment*, 31(2), 113-132.
- Rawat, P.; Arya, V.; Paul, J.; Roy, H. Does the micro become macro in developing economies? A study to trace sustainable circular replacements for emerging world’s green development. *Bus. Strat. Environ.* 2024, 33, 2478–2496 .
- Rosário, A. T., & Boechat, A. C. (2025). How Sustainable Leadership Can Leverage Sustainable Development. *Sustainability*, 17(8), 3499.
- Santana, M.; Lopez-Cabrales, Á. Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2019, 26, 1171–1183 .
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.

- Serafimova, D. Interdisciplinary Educational Models for Creating CSR and Sustainability Culture in European Business Schools. In Proceedings of the 2021 Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference, SLAE, Manama, Bahrain, 9–11 November 2021.
- Soini, K. and Birkeland, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 51, 213-223.
- Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A. and Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders, and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61 (3), 263-281.
- Sult, A., Wobst, J., & Lueg, R. (2024). The role of training in implementing corporate sustainability: A systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 1-30.
- Suntikul, W. (2018). Cultural sustainability and fluidity in Bhutan's traditional festivals. *Journal of Sustainable Tourism*, 26 (12), 2102-2116.
- Suriyankietkaew, S. (2023). Effects of key leadership determinants on business sustainability in entrepreneurial enterprises. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(5), 885-909.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Suriyankietkaew, S., & Petison, P. (2019). A retrospective and foresight: Bibliometric review of international research on strategic management for sustainability, 1991–2019. *Sustainability*, 12(1),
- Suriyankietkaew, S., Krittayarungroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762
- Throsby, D. (2016). Tourism, heritage and cultural sustainability: three ‘golden rules’”, in Luigi Fusco Girard, P.N. (Ed.), *Cultural Tourism and Sustainable Local Development*, Routledge, pp. 31-48
- Tsui, A. S., Enderle, G., & Jiang, K. (2018). Income inequality in the United States: Reflections on the role of corporations. *Academy of Management Review*, 43(1), 156-168.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2016). Creating a winning culture: next step for leading HR professionals. *Strategic HR Review*. 15(2), 51-56.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2), 95-105.
- Vardari, L., Gashi, R. and Ahmeti, G. (2020). The impact of corporate sustainability index on BIST sustainability index. *European Journal of Sustainable Development*, 9 (2), 375-390.

- Vijeikis, J. (2011). *Innovation Management*. Vilnius: Technologija.
- Wang, L. C., & Calvano, L. (2015). Is business ethics education effective? An analysis of gender, personal ethical perspectives, and moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 591-602.
- Wang, S., & Huang, L. (2022). A Study of the Relationship between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*, 14(13), 7527.
- Waqar, A., Houda, M., Khan, A. M., Qureshi, A. H., & Elmazi, G. (2024). Sustainable leadership practices in construction: Building a resilient society. *Environmental Challenges*, 14, 100841.
- WCED (1987), "Report of the world commission on environment and development: our common future".
- Weng, L., He, B.J., Liu, L., Li, C. and Zhang, X. (2019). Sustainability assessment of cultural heritage tourism: case study of Pingyao Ancient City in China. *Sustainability* (Switzerland), 11 (5).
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive vs deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative research in organizations and management: An International Journal*, 13(2), 183-195.
- Zgrzywa-Ziemak, A.H., Walecka-Jankowska, K.A. and Zimmer, J. (2025). The effect of organizational learning on business sustainability – the role of distributed leadership. *The Learning Organization*, 32 (1), 7-34.
- Zhou, J. and Edelheim, R. (2021). A critical literature review on the interrelatedness between the frameworks of cultural sustainability and indigenous identities in tourism. *Journal on Tourism and Sustainability*, 4 (3), 64-74.
- Zhu, J.; Huang, F. Transformational Leadership, Organizational Innovation, and ESG Performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability* 2023, 15, 5756.