

تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة / دراسة استطلاعية في

الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – بغداد

The effect of enlightened leadership behaviors on sustainable development / a prospective study in the General Company for Food Products – Baghdad

حسين علي كاظم

Hussein Ali Kazem

ozdzhussain@gmail.com

م. علي سعدون علي

Ali Saadoon Ali

alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq

م. هديل قاسم عليوي

Hadeel Qasim Olewi

hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية رئاسة الجامعة المستنصرية كلية العلوم/الجامعة المستنصرية
الكلمات الرئيسية: القيادة المستنيرة، سلوكيات القيادة المستنيرة، التنمية المستدامة

Keywords: Enlightened Leadership, Enlightened Leadership Behaviour, Sustainable Development

المستخلص

يسعى البحث الحالي التعرف على سلوكيات القيادة المستنيرة بأبعادها المتمثلة (المطور، القدوة، الخدم، المغير، المتصل، صاحب الرؤية) كمتغير مستقل وبيان تأثيرها على التنمية المستدامة وأبعادها المتمثلة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) كمتغير تابع، إذ تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الاتي (هل لسلوكيات القيادة المستنيرة دور في تعزيز التنمية المستدامة) تم بناء مخططاً فرضياً يحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث. لهذا الغرض صيغت فرضيتان رئيسيتان اشتقت منها فرضيات فرعية. لأجل تحقيق اهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في شركة العامة للمنتوجات الغذائية احدى شركات وزارة الصناعة والمعادن، واستقصاء آراء القيادات الادارية الوسطى كمجتمع للبحث والبالغ عددهم (121)، واستخدمت طريقة العينة القصدية العمدية جرى استطلاع آراءهم بموجب استمارة استبيان محكمة، تم تحليلها باستخدام برنامج (spss) توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتاثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث وابعادها. كما ان متغيرات البحث (القيادة المستنيرة و التنمية المستدامة) بحاجة ماسة الى المزيد من الأبحاث لردم الفجوة المعرفية، لغرض تعزيز الاستدامة التنموية.

Abstract:

The current research seeks to identify the behaviors of enlightened leadership represented by its dimensions (the developer, the role model, the servant, the changer, the communicator, the visionary) as an independent variable and to demonstrate its impact on sustainable development represented by its dimensions (economic, environmental, social) as a dependent variable, as the research problem was a question (Does enlightened leadership behavior have a role in promoting sustainable development ?) , A hypothetical scheme was built that defines the nature of the relationship and the influence between the variables. Two main hypotheses were formulated, from which sub-hypotheses were derived.

In order to achieve the objectives of the research, the descriptive analytical approach was used in the General Company for Food Products, one of the companies affiliated to the Ministry of Industry and Minerals, and to survey the opinions of the middle

administrative leaders as a research community, who numbered (121), and the intentional sampling method was used program (spss).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation and influence between the research variables and their dimensions. Also, the research variables (enlightened leadership and sustainable development) are in dire need of more research to bridge the knowledge gap, for the purpose of promoting development sustainability.

منهجية البحث: المبحث الأول

أولاً: مشكلة البحث: تواجه منظمات الاعمال في الوقت الحالي صعوبات كبيرة والتي من ضمنها مسائل القيادة والتي تسير بهذه المنظمات بشكل الصحيح، والتي تركز في قيادتها على الأشخاص الكفاء في توجيه والانطلاق نحو مسار صحيح والتي يضمن للمنظمة بقائها واستمرار ديمومتها على المدى البعيد اذ القيادة تعد من الموضوعات المهمة التي تساهم في إيصال المنظمة الى بر الأمان وخاصة في القطاع الصناعي ومنها الشركة العامة المنتوجات الغذائية. وهنا حددت مشكلة من البحث عن ايجاد نمط قيادي واعي ومستنير يقوم بإنشاء بيئة عمل تعزز الابتكار والإبداع. وتوفير المساحة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأفكار والتعامل مع الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لما ترتبط ارتباطاً مباشراً بالقيادة وتمثلت مشكلة الرئيسية بالتساؤل الآتي (هل هناك تأثير لسلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة للشركة المبحوثة) ومنها انبثقت عدة تساؤلات فرعية الآتية:

1. الى أي مدى تتوفر سلوكيات قيادة مستنيرة عند قيادات الشركة ؟
2. ما مستوى تحقيق التنمية المستدامة في الشركة ؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستنيرة و التنمية المستدامة في الشركة ؟
4. الى أي مدى تؤثر سلوكيات القيادة المستنيرة على التنمية المستدامة في الشركة المبحوثة؟

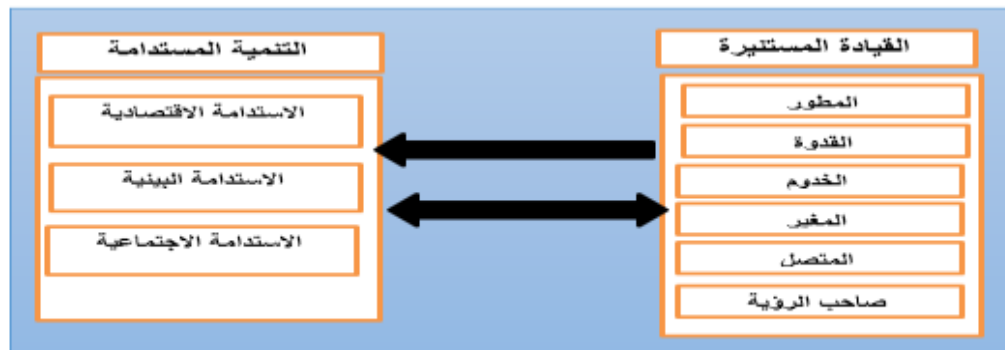
ثانياً: أهمية البحث

1. دعم المكتبة العربية بهذه الدراسة المهمة التي لم تغطيها الأبحاث السابقة بشكل يفيد بالغرض المطلوب.
2. تسليط الضوء على تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في تحقيق التنمية المستدامة.
3. يعطي الباحث فكرة تحليلية للدراسات السابقة التي اطلع عليها وربطها بالموضع للخروج بنتائج مفيدة وقيمة.

ثالثاً: اهداف البحث

1. التعرف على مستوى توافر نمط سلوكيات القيادة المستنيرة في الشركة.
2. تحديد مستوى التنمية المستدامة في الشركة.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة والتنمية المستدامة في الشركة.
4. قياس تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة على التنمية المستدامة في الشركة.

رابعا : المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

خامسا : فرضيات البحث

H1.1: الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القيادة المستتيرة والتنمية المستدامة وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

• H11: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القائد المطور والتنمية المستدامة

• H12: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القائد القوة والتنمية المستدامة

• H13: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القائد الخدم والتنمية المستدامة

• H14: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القائد المغير والتنمية المستدامة

• H15: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القائد المتصل والتنمية المستدامة

• H16: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القائد صاحب الرؤية والتنمية المستدامة

H2.2: الفرضية الرئيسية الثانية : هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة المستتيرة والتنمية المستدامة وانبثقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

• H21: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد المطور والتنمية المستدامة

• H22: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد القوة والتنمية المستدامة

• H23: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد الخدم والتنمية المستدامة

• H24: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد المغير والتنمية المستدامة

• H25: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد المتصل والتنمية المستدامة

• H26: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد صاحب الرؤية والتنمية المستدامة

سادساً: حدود البحث

1. **حدود بشرية :** تشمل القيادات الادارية العليا والوسطى المتمثلة بالمدرء ومعاونين ورؤساء الشعب والوحدات في الشركة.

2. **حدود مكانية :** تتمثل الحدود المكانية في شركة المنتوجات الغذائية وهي احدى الشركات وزارة الصناعة والمعادن في مدينة بغداد - الكرادة

3. **حدود زمانية :** مدة اكمال البحث من 2022/10/13 ولغاية 2023/7/1

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة: اختيرت شركة المنتوجات الغذائية العامة لتطبيق البحث من استقصاء آراء القيادات العليا والوسطى كمجتمع للبحث ، وقد استعملت طريقة العينة القصدية (العمدية)، والبالغ

عدد 121 مبحوثا. وتم استرجاعها جميعها وخضعت الاجابات للتحليل الاحصائي باستعمال البرنامج الاحصائي (SPSS).

ثامناً: مصادر القياس: اعتمد الباحثين على المصادر التالية لقياس المتغيرين القيادة المستنيرة والتنمية المستدامة:

جدول (1) مقياس البحث

المصدر	ارقام الفقرات	المتغير الرئيسي والفرعي
(Andacao,2017)	4-1	المطور
	8-5	القدوة
	12-9	الخدوم
	16-13	المغير
	20-17	المتصل
	24-21	صاحب الرؤية
(Tooranloo,et.al,2017)	29-25	الاستدامة الاقتصادية
	34-30	الاستدامة الاجتماعية
	39-35	الاستدامة البيئية

المصدر: من اعداد الباحثين

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم القيادة المستنيرة: نجاح المنظمات في جميع أنشطتها هو نتيجة جهود كل من القادة والمؤوسين لأنهم شركاء في تحقيق النجاح ويحتاج العمال باستمرار إلى توجيه ودعم القادة، وهذا يتوجب وجود قيادات لهم القدرة على تولي إدارة المنظمة وأداء الأدوار التي تشجع على العمل بكفاءة وفعالية. وفقاً (Burns,1978:425) القيادة هي "عملية تعبئة متبادلة من قبل أشخاص لديهم دوافع وقيم معينة وموارد اقتصادية وسياسية وموارد أخرى مختلفة، في سياق المنافسة والصراع من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل أو متبادل بين كل من القادة والأتباع تكون المعاملة بالمثل بين القائد والتابع واضحة (Kutsyuruba & Stasel,2023:1161). أصبحت القيادة المستنيرة الفلسفة التي تعكس ممارسات وأدوار القائد وتعبير عن قدراته وقدراته على وضع رؤية واضحة للمنظمة والتي تتم من خلال التخطيط السليم والعمل الفعال والتنفيذ الجاد والإشراف من أجل تجاوز الوضع الحالي والمتوقع لتحقيق تلك الرؤية المستقبلية ويمكنها أن تحقق نتائج ومخرجات أكبر وأفضل لأنها يمكن أن تلعب العديد من الأدوار التي تمكنها (Rahman,2022:65). يعتبر (Millick,2009) القادة المستنيرين المكون الاجتماعى جزءاً لا يتجزأ من نجاح المؤسسة في المستقبل من خلال فهم التحديات التي يواجهها الموظفون (Andacao,2017:23). وعرف (Adlan & Tayoush,2021:59) القيادة المستنيرة بقوله إنها مجموعة من السلوكيات والأدوار التي يمارسها القادة لإلهام الآخرين والتفاني وغرس روح العمل الجماعي الذي ينتج عنه أداء فعال ومتميز، أن القيادة المستنيرة هي مجموعة من السلوكيات والأدوار التي تلهم الآخرين وتتمثل في الحكمة والانفتاح والتفاني وغرس روح التعاون وخدمة الموظفين وتشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد والقدرة على التغيير وتشخيص الانحرافات وامتلاك العدسات الاستراتيجية والتخطيط والأداء الفعال، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء ثقافة مستدامة قادرة على مواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمات (Rahman,2022:65).

وعرف (Dahron,2019:148) سلوك القيادة المستنيرة بأنه قدرة الإدارة على التغيير والتجديد وتطوير أساليب جديدة تواكب متطلبات النهضة والتنمية واحتياجات المجتمع، وذكروا أيضاً أن هؤلاء القادة يجب أن يكونوا مصدرًا وطاقة لتنمية الأفكار وجذبًا لتقديم العقول ويجب أن يكون لديهم القدرة على التأثير في الآخرين وجعلهم يتبعونهم، القيادة المستنيرة هي القيادة التي تعيد لأتباعها الجزء الذي فقده

نتيجة للإحباط ويجب أن يُنظر إلى الشركة على أنها مجموعة من سمات الشخصية التي تتجلى من خلال السلوك. يتم تحديد جاذبية المظهر ونجاحه إلى حد كبير من خلال جودة القيم الأساسية ودرجة المصادقية أي الدرجة التي يتم بها عيش القيم فعليًا والتي بدورها تحدد مستوى الطاقة الذي يمكن تحقيقه للمنظمة والإبداع والشدة. والحيوية والسحر (Hoopen,2012:1). وأشارت (Nasima, 2015: 204) إلى أنها قيادة تحمل المسؤولية والمرونة في إجراء التغييرات وتحديث سلوك الأفراد والنمو من خلال بناء الوعي الذاتي للعاملين والاقتراب منهم.

وعرف (AL_abaasi,2023:30) القائد المستنير على أنه "القائد الحكيم هو القادر على تنفيذ التغيير المناسب واتخاذ الخيارات وخلق سيناريوهات مدروسة جيدًا لجميع الأحداث التنظيمية من خلال التخطيط طويل المدى ودراسة الجوانب الداخلية والخارجية بينات العمل، فهو الشخص الذي يمكنه رؤية ما لا يستطيع الآخرون رؤيته "وفضلاً عن الدور الذي يلعبه في خلق بيئة تعاون وخدمة المرؤوسين وتشجيعهم وتزويدهم بالتقنيات والتدريب المتقدم الذي يساهم في تحسين أدائهم وتعزيز الأنشطة التي تصيف قيمة للمنظمة والعملاء. وأما (Sharma,1995:3) فقد عرفه بأنه القائد الذي ينسق الرؤية والرسالة والعمل خلال قيم الأمل ونهج الإدارة الإيجابية والتعامل مع المواقف التي تنسم بالشدائد والكوارث وإدارة الأزمات والفوضى ويستجيب بشكل فعال لحالات التغيير الجذري. يعتبر القادة المستنيرون العنصر البشري جزءاً لا يتجزأ من نجاح المؤسسة في المستقبل من خلال فهم التحديات التي يواجهها الموظفون. يستخدم هؤلاء القادة نتائج الحركة النفسية الإيجابية جنباً إلى جنب مع أحدث الأساليب في تحفيز الموظفين ونهج بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ خطط العمل. يفهم القادة المستنيرون القائمون على القيم أنه من أجل تطوير مؤسسات وأماكن عمل مزدهرة وعالية الأداء والحفاظ عليها ويجب عليهم تمكين الموظفين من استخدام إمكاناتهم الكاملة والمشاركة والتفاني والازدهار في نهاية المطاف لتحقيق السعادة (Millick,2009:9).

ثانياً: أهمية القيادة المستنيرة: تكمن أهمية القيادة المستنيرة إلى جانب الواجبات والسلوكيات المتميزة داخل المنظمة في النقاط الآتية: (AL_abaasi,2023:32)

• قيادة تحول الرؤية وتشكيل الإجراءات لغرس الثقة في المنظمة وقيادتها بين الأطراف التي تتعامل معها.

• الثقة في السمعة هي التغيير من الثقة في الشخص الذي يقود المنظمة إلى الثقة بالمنظمة نفسها ، بالإضافة إلى صياغة أنشطة القيادة على أساس هذه الثقة.

• الصدق: القائد الذي يكون صادقاً مع نفسه يكون صادقاً مع من يديره.

• الرقابة الشخصية: نجد أنه عندما يشرف القائد على نفسه ، فإنه يقدم مثلاً جيداً للعمال ، مما يحفزهم على بذل قصارى جهدهم.

• عامل الآخرين بشكل جيد: حيث نجد أن القائد المستنير يعمل دائماً على معاملة الآخرين بطريقة جيدة ، وبوجه مبين.

• تنمية القدرات والمواهب الفكرية والإبداعية من خلال استدراج قادة الفكر والخبراء والموهوبين.

• الميزة التنافسية: دعم الميزة التنافسية من خلال تهيئة الظروف للابتكار المستدام لتحقيق الازدهار على المدى الطويل.

• المساهمة في علاقات العمل الإيجابية وغرس ثقافة التعاون.

• التنوير من خلال تطوير أداء الموارد البشرية لتوليد قوة مستقبلية مثالية ذات سلوكيات ومهارات عالية

ثالثاً: خصائص القيادة المستنيرة: اعد Watkins (2016) نموذج القيادة المستنيرة والذي يقدم طريقة قوية للغاية للنظر في القضايا المعقدة، بما في ذلك القيادة . وأضاف أن هذا النموذج تم تبنيه مع العملاء والبيئة التي يعمل فيها القادة. وقد تم تكييف هذا النموذج من نموذج Wilber's الرباعي الأربعة مثل الأداء الشخصي (بصفتي أنا)، والأداء التجاري (كما هو الحال على المدى القصير)، وقيادة السوق (طالما تنفذ المدى)، وقيادة الناس (نحن مرتبطون) بتطبيق واحد أو مجموعة من هذه الأرباع، أو قليلاً عن طريق تدويرها عكس اتجاه عقارب الساعة ربع دورة، مما يجعله ثلاثي الأبعاد ويضع القائد في مركز الثقل يسمى القيادة المستنيرة. نجاح القيادة هو عنصر أساسي في بناء منظمة قوية (Andacao,2017:23)، كما أضاف Walter (2014) أن القائد المستنير يمتلك أربع خصائص أساسية وهي: (Andacao,2017:23)

● الشخصية

● الكفاءة

● التعاون

● الشجاعة.

وأشار (AL_abaasi,2023:33) الى عدد من الخصائص التي يمتلكها القائد المستنير وهي:

1. **قوة الإرادة /** تتمثل هذه الميزة في تحمل مسؤولية قيادة الأفراد والانفصال عن شخصية قيادتهم بالسلطة والتخويف والعقاب من خلال تمجيد الذات القيادية والإثراء الذاتي للأفراد العاملين، مما يساعد المنظمة على زراعة روح الانضباط وتحقيق مبدأ ضبط النفس (Song,2011:6).
2. **صفاء الذهن /** تتمثل هذه الميزة في تحقيق التوازن والوعي العاطفي والسيطرة على المشاعر مما يساعد على مواجهة الصعوبات المعقدة وعدم الخضوع لتلك المشاكل والمواقف التي تمر بها المنظمة والأفراد (Song,2011:6).

3. **التواضع والقدرة على تعلم /** هذه الميزة تمكن القائد من توسيع وعيه والتكيف مع المواقف والظروف المتغيرة والمتغيرة باستمرار، خاصة وأن الرغبة في التعلم ستمنح القائد الثقة المناسبة لتحقيق النجاح والإعجاب أو الإطراء في الأفراد الذين يعملون معهم وهذا التعلم لا يتحقق إلا في حالة تواضع القائد للاستفادة من خبراته وتجارب الآخرين (العبيدي والفتلاوي، 2018: 116-117).

4. **البصيرة /** تعتمد هذه الميزة على أساليب القيادة الجديدة التي تساعد في تحقيق السعادة التنظيمية، من خلال معرفة التطلعات الشخصية للعاملين والسعي لتوفيرها من خلال تحقيق حياة عمل نوعية، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة (Song,2011:6)

5. **الحكمة /** ويتم ذلك من قدرة القائد على مواجهة الصعوبات والتهديدات التي تواجه المنظمة والأفراد العاملين بكل حكمة وهدوء وعدم قبول الخطأ لأن الحكمة هي أعلى درجات التفكير والذكاء الشخصي للقائد. لتحقيق استراتيجية محور الوساطة بين بيئة العمل الخارجية والداخلية ويربط العلاقات الوظيفية والاجتماعية بالمثالية للتعامل مع كليهما ويتم اطلاقه والتواصل معهما لتحقيق الجودة في الأداء والقرارات والوعي بالآخرين (Song,2011:6).

رابعاً: ابعاد القيادة المستنيرة: بعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت القيادة المستنيرة فقد اتفق الباحثين على مجموعة من الابعاد بإمكانها قياس القيادة المستنيرة هي : (Rahman,2022:66)

- 1- **القائد القدوة:** القائد القدوة هو نموذج يقتدى ويحتذى به يستعرض قوة الشخصية كما يتضح في ثبات القائد والتزامه بقراره وقدرته على البقاء في المسار الصحيح بينما يحاول جعل الأمور تسير في مواجهة المشاكل والصراعات. أيضاً يمتلك القدوة أيضاً القدرة والمعرفة والرغبة في تحقيق الأشياء والرغبة في

التحسين والقيام بعمل أفضل في جميع الأوقات (Adedigba,2019:75). يعرف (Chugg,2015) القائد في شكله المبسط على أنه شخص يضع مثلاً يختار الآخرون اتباعه، بالنسبة له يكون شخص ما كقائد عندما يعرض سلوكيات قيادية يمكن للآخرين اتباعها، يُنظر إلى القدوة على أنها مرآة يمكن للآخرين من خلالها رؤية أنفسهم وإجراء التكيف ليعيشوا حياة أفضل (Adedigba,2019:74). القائد القدوة هو شخص يمتلك مجموعة من المهارات السلوكية التي يمكن أن تؤثر على عمل الآخرين من خلال محاكاة سلوكيات القادة التي يمكن من خلالها توجيههم نحو تحقيق الهدف (Singh&Sealy,2010:284).

2- القائد المطور: يقوم القائد المتطور بتطوير المنظمة من خلال قرارات القيادة التي يمكن أن تبدأ تحسين أساليب العمل وتبسيط الإجراءات والمرونة التنظيمية الكافية لمواجهة على المشاكل والصعوبات وضمان تحسين جودة العمل (Koshka,2022:60). اذ يسعى القائد من خلال التطوير لتحقيق النجاح من خلال وضع اهداف مخططة ومدرسة من خلال اضافات علمية والتطوير يؤثر على مستوى الفرد والمنظمة. القائد المطور هو القائد الذي يجمع الاتباع بشكل طوعي على الابتكار والابداع وتنمية مهاراتهم ويسمح بطرح الافكار والمقترحات من اجل حل المشاكل التي تواجه المنظمة بحكمة ومرونة ورؤية مستقبلية لتحقيق الاهداف المشتركة للأفراد والمنظمة معاً (Toode,2020:21). وأما (Qaryuti,2000:322) فقد اشار الى انه القائد الذي له القدرة على تطوير وتغيير الافراد من خلال التأثير في قيمهم وسلوكهم ومهاراتهم ويتم عن طريق تغيير بالتكنولوجيا والهيكل التنظيمية والعمليات من اجل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الاهداف التنظيمية. اضافة الى تبنيه اساليب ادارية معاصرة وحديثة تواكب التقدم الحاصل في البيئة الخارجية لإتمام العمل بطرق وأساليب متطورة لمواجهة المنافسة وتحقيق الديمومة والتميز التنظيمي وذلك لا يتم الا بتشجيع من اعضاء المنظمة لتحقيق غاياتها من خلال التعاون بين الافراد كمجموعات لتحقيق هذه الاهداف (AliandAhmed,2013:174).

3- القائد الخدم: هذا النمط من القيادة يلبي احتياجات نفسية بشرية فطرية للموظفين (الاستقلالية، والكفاءة، والارتباط) كوسيلة لتعزيز مشاعر تحقيق الذات بين هؤلاء الموظفين، وكل ذلك يجب في النهاية قيادة الموظفين لرؤية تحسن رفاههم (Jiménez-Estévez,2023:1)، يعزز القائد الخدم تقييم الأفراد وتنميتهم وبناء المجتمع وممارسة الأصالة وتوفير القيادة لصالح أولئك الذين يقودون، وتقاسم السلطة والمكانة من أجل الصالح العام لكل فرد، وللمنظمة الكلية وأولئك. تخدمها المنظمة. طرح (Anzalone,2007:793) أن كلمتي "خادم" و"قائد" متعارضان تماماً، في اللغة الشائعة القائد قوي العبد ليس كذلك، لاحظ (Northouse, 2016) من هذه المفارقة أن القادة مرتبطون بممارسة التأثير وأن الخدم يتبعون، وبالتالي خلصوا إلى أن القيادة الخادمة تقدم منظوراً فريداً يتحدى التصورات المشتركة للقيادة ذلك، فإن القائد الخادم سيعلم بالأهداف الفردية للاتباع من أجل إبلاغ إجراءات القيادة تتضمن توجيه القائد الخدم نحو الآخرين بما في ذلك ليس فقط أتباعهم أو رؤوسهم ولكن أيضاً منظماتهم والمجتمع (Eva,et al.,2019:114). على النقيض من انماط القيادات الأخرى التي تركز بشكل أساسي على قدرة القائد على التأثير على الآخرين نحو أهداف القائد والمنظمة يحاول القائد التأثير على التغيير الإيجابي في أتباعهم عبر مجالات الحياة المتعددة (Kutsyuruba&Stasel,2023:1162). العديد من خصائص القائد المحتمل التي قد تكون مرتبطة بإمكانيات قيادة خادم أعلى بما في ذلك الرغبة في خدمة الآخرين والذكاء العاطفي والنضج الأخلاقي

والمخادع والهوية الاجتماعية الإيجابية والتقييم الذاتي الأساسي وانخفاض النرجسية Cogswell et (al.,2023:2).

4- القائد المغير: تتطلب إدارة التغيير بطريقة فعالة قادة التغيير الذين يمكنهم قيادة فريق لديه الشجاعة لدفع التغيير بشكل صحيح في النظام الحالي، نظرًا لأن التغيير هو عملية تحول فإن يجب على وكلاء التغيير (القادة والإدارة) قيادة استجابة تدعم التغيير من أصحاب المصلحة (Kotter,2007)، لا يمكن تنفيذ التغيير فجأة ولكن هناك قائد يجب أن يكون لديه معرفة ومهارات وموهبة وكفاءات معينة لإحداث تغيير مؤسسي ناجح، علاوة على ذلك من الضروري أن يكون لديك أكثر القادة كفاءة والذين ليسوا فقط قادرين جيدًا على التعرف على احتياجات العمل الحالية وفحصها ولكن أيضًا تنفيذ هذه التغييرات بشكل فعال وناجح (Afandi,2022:32). لا يحدث التغيير ما لم تتغير المجموعات الأعضاء والأفراد من خلال تبني سلوكيات أو عمليات أو أطر أو إجراءات روتينية أو قيم أو أهداف مختلفة، نتيجة لذلك فإن فهم العمليات الفردية والجماعية والتنظيمية التي يجب أن تحدث لدفع التغيير الإيجابي يثبت أنه أمر بالغ الأهمية للقادة، تشير نماذج التغيير إلى وجود علاقة بين إجراءات عملية التغيير والنتائج ومن ثم الحاجة إلى مراجعة مهارات القائد المرتبطة التي تكمن وراء سلوكياتهم وأفعالهم (Gilley,2009:79).

5- القائد المتصل: القيادة بطبيعتها هي اتصال بشري (رمزي) يغير مواقف وسلوكيات الآخرين من أجل تلبية أهداف واحتياجات المجموعة المشتركة (Hackman & Johnson,2013:11)، والقائد المتصل هو القائد يكون على تواصل بموظفيه، بالوقت ذاته مرتبط بالهدف المشترك للفريق والمنظمة (Scarlatescu,2019:168). اذ يجب أن يكون القائد قادرًا على التواصل بشكل فعال ومهارة الاتصال الجيدة من اهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القائد والتي تمكّن وتعزز وتخلق الفهم والثقة اللازمين لتشجيع الآخرين على اتباع القائد، بدون اتصال فعال لا ينجز المدير سوى القليل، بدون اتصال فعال لا يكون المدير قائدًا فعالاً (Barrett,2006:2).

6- القائد صاحب الرؤية: يعد القائد صاحب الرؤية أحد أهم محاور القيادة الناجحة في مؤسسات اليوم، والتي يجب أن تتميز برؤية تعكس قدرته على إدراك المستقبل بوضوح ودقة، من خلال إدراك التحديات يكون القائد المتصل قادرًا للغاية على التواصل مع الأفراد في مكان العمل (جاسم وآخرون، 2022: 13). القائد صاحب الرؤية هو القائد لذي له خصائص شخصية والقدرة على الرؤية بشكل شامل لإنشاء أهداف المنظمة والتعبير عنها وتفسيرها وتحويلها وتوصيلها وإعادة تفسيرها للمتابعين لتحقيق الأهداف كشكل من أشكال التوقع للتغييرات في المستقبل (Karwan,et al.,2021:19). يجب على القائد ذوي رؤية مستقبلية التأكيد على تحقيق الرؤية واستراتيجية المهمة لتحسين أو تطوير المزيد وتحقيق ذلك من خلال إجراءات واقعية مع توفير طاقة إيجابية للموظفين. يبني القادة ذو البصيرة رؤيتهم ثم يجمعونها مع أقرانهم لتشكيل رؤية مشتركة. عندما يتم التعبير عن رؤى الناس، يتم إلهامهم للعمل (Utomo,et al.,2022:32). يمتلك القادة ذوو الرؤية أيضًا سلوكيات معينة (مثل الثقة بالنفس وسلوكيات القوة الاجتماعية والقدرات التنظيمية) المطلوبة لتحقيق أقصى قدر من جودة أداء الموظف (Utomo,et al.,2022:33).

خامساً: مفهوم التنمية المستدامة: في أدبيات التنمية يستخدم معظم الأكاديميين والباحثين مصطلح الاستدامة ليعني تحسين واستدامة نظام اقتصادي وبيئي واجتماعي سليم للتنمية البشرية، تعني الاستدامة من الناحية الفنية القدرة على الحفاظ على شيء أو نتيجة أو إجراء بمرور الوقت، رأى (Stoddart,et.al.2011) أن الاستدامة هي التوزيع العادل والفعال للموارد عبر مختلف العصور والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي تكون في حدود نظام بيئي محدود، وعرف

(Mensah,2019:5) الاستدامة على أنها توازن متطور في التفاعلات بين السكان ومعدل الاستفادة من محيطه ، حيث يتطور المجتمع لنقل قدرته القصوى دون إضعاف قدرة تحمل البيئة (Ametepey,et.al,2023:3). في خطاب التنمية أصبحت التنمية المستدامة هي الكلمة الطنانة، بعد أن ارتبطت بتعريفات ومعاني وتفسيرات مختلفة، إذا أخذنا في الاعتبار حرفياً يعني ببساطة "التطوير الذي يمكن أن يستمر إما إلى أجل غير مسمى أو لفترة زمنية معينة. من الناحية الهيكلية يتكون المصطلح من كلمتي "مستدام" و"تنمية" (Mensah,2019:5). تم تعريف كلمتي "مستدام" و "تطوير" اللتين تم دمجهما لتشكيل مفهوم التنمية المستدامة وقد تم الاطلاع إلى مفهوم التنمية المستدامة نفسه من مجموعة متنوعة من وجهات النظر مما أدى إلى تنوع من تعريفات المفهوم (Ametepey,et.al,2023:4). ظهر التعريف الأول للتنمية المستدامة في تقرير صادر عن الأمم المتحدة عام 1987 بعنوان "مستقبلنا المشترك" والذي يشار إليه عمومًا باسم تقرير بورتلاند الصادر عن اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية لعام 1987. وقد حدد التنمية المستدامة على أنها تنمية تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة (بورتلاند ، 1987). وأوضح (Ozili,2022:4) بأن تعريف الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة " أنها عملية هادفة وطويلة الأجل وشاملة وعملية التآزر " لها خصائص منها: (1) تؤثر على ظروف الحياة وجميع جوانبها على جميع المستويات (2) تلبي الاحتياجات والمصالح المادية والروحية والاجتماعية للناس (3) تزيل أو تقلل بشكل كبير من التدخل الذي يعرض للخطر أو يضر أو يدمر ظروف الحياة وأشكالها (4) لا تتقل كاهل البلد (5) الحفاظ على الموارد (6) تحمي التراث الثقافي والطبيعي. كما يعرف (Pearce,etal.,1994) التنمية المستدامة من حيث مسار الاستهلاك الفردي الثابت أو المتزايد بمرور الوقت. وفقًا لقانون حماية البيئة لعام 2012 هي عملية اجتماعية واقتصادية تؤدي إلى تكامل الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية مع الحفاظ على التوازن الطبيعي واستدامة العمليات الطبيعية الأساسية من أجل ضمان إمكانية تلبية الاحتياجات الأساسية لمجتمعات معينة أو مواطنين من الأجيال الحالية والمستقبلية (Ogryzek,2023:8)، التنمية المستدامة هي الاستخدام الأمثل للمنطقة التي يتم فيها الاستخدام بشكل عقلاني من حيث الفوائد والعيوب الطبيعية والبشرية والاقتصادية (الاستخدام الأمثل للأراضي هو الذي يوفر التوازن بين معايير تقييم القيمة الطبيعية والبشرية والاقتصادية، وفقًا لمسلمات الاستخدام الرشيد والأمثل للأرض).

سادساً: أهداف التنمية المستدامة: تترابط التنمية المستدامة بمبدأ تحقيق أهداف التنمية البشرية بالحفاظ في الوقت نفسه على قدرة النظم الطبيعية على توفير الموارد الطبيعية وخدمات النظام البيئي التي يعتمد عليها الاقتصاد والمجتمع. يمكن القول أن الصلة تتعمق مع فجر كل يوم لأن السكان يتزايدون ولكن الموارد الطبيعية المتاحة للبشرية لا تفعل ذلك. وإدراكاً لهذه الظاهرة، فقد تم التعبير دائماً عن المخاوف العالمية من أجل الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة (Mensah,2019:11). تُرجمت آخر هذه المخاوف إلى الأهداف الإنمائية للألفية (MDGs) وأهداف التنمية المستدامة (SDGs). كانت الأهداف الإنمائية للألفية تنمى لأهداف التنمية المستدامة (Rotondo,et.al,2022:1). ومع ذلك، على الرغم من الفعالية النسبية للأهداف الإنمائية للألفية ، لم يتم تحقيق جميع غايات الأهداف الثمانية بعد تعميمها لمدة 15 عاماً (2000-2015)، أذ تم إدخال أهداف التنمية المستدامة لمواصلة جدول أعمال التنمية. كجزء من خارطة طريق التنمية الجديدة هذه ، وافقت الأمم المتحدة على أجندة 2030 (SDGs)، وهي دعوة للعمل من أجل حماية الكوكب وضمان رفاهية الناس والقضاء على الفقر وتسعى أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر في المقام الأول إلى تحقيق الأهداف الملخصة في أدناه:

(Ogryzek,2023:8)

● القضاء على الفقر والجوع وضمان حياة صحية
● تعميم الحصول على الخدمات الأساسية مثل المياه والصرف الصحي والطاقة المستدامة
● دعم توليد فرص التنمية من خلال التعليم الشامل والعمل اللائق
● تعزيز الابتكار والبنية التحتية المرنة، وخلق مجتمعات ومدن قادرة على الإنتاج والاستهلاك المستدام
● الحد من عدم المساواة في العالم، وخاصة فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي
● الاهتمام بسلامة البيئة من خلال مكافحة تغير المناخ وحماية المحيطات والأنظمة البيئية للأرض
● تعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين لخلق البيئة السليمة وضمان الاستهلاك والإنتاج ودخلت حيز التنفيذ في يناير 2016 وتهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي وضمان الإدماج الاجتماعي وحماية البيئة، يرى (2017) (UNCG-CSO) أن أهداف التنمية المستدامة تشجع روح الشراكة بين الحكومات والقطاع الخاص والبحوث والأوساط الأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني - بدعم من الأمم المتحدة لتحسين الحياة بطريقة مستدامة للأجيال القادمة (Breuer et al.,2019:32). يعتبر دمج القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع مجالات الاختيار بين الأجيال هو المفهوم الأساسي للتنمية المستدامة. توفر أهداف التنمية المستدامة مزيجاً متوازناً جيداً من الأهداف والغايات لتحقيق هذه يجب على البلدان فهم إمكانات المقايضات والاعتراف بوجودها وابتكار طرق لحلها والبحث عن أوجه التآزر التي قد تساعدهم في تحقيق أهداف العالم الحقيقي (Yin,et.al,2023:1)
سابعاً: أبعاد التنمية المستدامة: كنموذج تنموي ذو رؤية وتطلعيه، يؤكد التنمية المستدامة على مسار التحول الإيجابي الذي يركز بشكل أساسي على عوامل اقتصادية وبيئية واجتماعية. وفقاً لتايلور (2016) فإن القضايا الرئيسية الثلاثة للتنمية المستدامة هي النمو الاقتصادي وحماية البيئة والمساواة الاجتماعية (Mensah,2019:9). اتفقت معظم الأدبيات على أبعاد التنمية المستدامة وهي: (Ozili,2022:5)

1- الاستدامة الاقتصادية: تضمن الاستدامة الاقتصادية نظاماً صناعياً يلبي الطلب الحالي دون تعريض الاحتياجات المستقبلية للخطر. نظراً لأنه إمدادات الموارد الطبيعية كانت غير محدودة، فقد بالغت النظرية الاقتصادية تقليدياً في التأكيد على قدرة السوق على تخصيص الموارد بشكل صحيح. كما كانوا يعتقدون أن التقدم التكنولوجي والنمو الاقتصادي سوف يسيران جنباً إلى جنب، حيث ستحل التكنولوجيا في النهاية محل الموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج (Ameli,2023:138). من المعترف به اليوم أن الموارد الطبيعية محدودة، ولا يمكن استعادتها كلها أو تجديدها. أدى توسع النظام الاقتصادي إلى الضغط على توفر الموارد الطبيعية، مما استدعى إعادة النظر في الأفكار الاقتصادية الأساسية (Ametepey,et.al,2023:11).

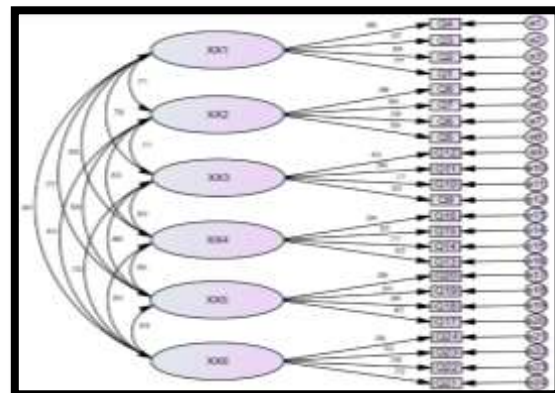
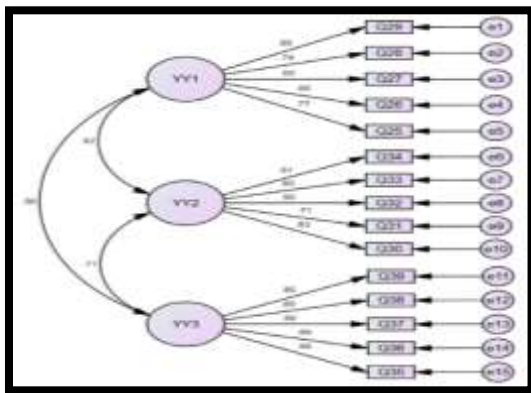
2- الاستدامة البيئية: يدور مفهوم الاستدامة البيئية حول كيفية جعل البيئة الطبيعية منتجة ومرنة لدعم حياة الإنسان. تتعلق الاستدامة البيئية بتكامل القدرة الاستيعابية للبيئة الطبيعية والنظام البيئي، على نحو مستدام يتطلب استخدام رأس المال الطبيعي كمصدر للمدخلات الاقتصادية ومصرف للنفايات (Mensah,2019:9). ومع ذلك، نظراً لأن التقدم التكنولوجي قد لا يدعم التوسع الأسّي، فإن السعي وراء النمو غير المقيد يضع مطالب متزايدة على نظام الكون ويضع هذه القيود تحت الضغط. الدليل على مشاكل الكفاءة البيئية أخذ في الازدياد. تغير المناخ، أثرت التغيرات في الأحوال الجوية على التنوع البيولوجي (Ametepey,et.al,2023:11).

3- الاستدامة الاجتماعية: تشمل الاستدامة الاجتماعية قضايا مختلفة مثل حقوق الإنسان والمساواة والمشاركة العامة وسيادة القانون، وكلها تعزز السلام والاستقرار الاجتماعي على المدى الطويل، تشمل

الاستدامة الاجتماعية العدالة والصورة الثقافية والاستقلالية والشمولية والوصول والاتساق المؤسسي (Harris,2000:6). يعرف (Littig & Griebler,2005:78) الاستدامة الاجتماعية كإطار عمل للقضاء على الفقر. ومع ذلك، بمعنى أوسع تشير "الاستدامة الاجتماعية" إلى التفاعل بين القضايا الاجتماعية مثل الإفقار والضرر البيئي. وفقاً لمفهوم الاستدامة الاجتماعية لا ينبغي أن يؤدي القضاء على الفقر إلى تدهور بيئي غير مبرر أو أوضاع اقتصادية غير مستقرة (Ametepey,et.al,2023:11). يجب أن يكون التخفيف من حدة الفقر ضمن قاعدة الموارد البيئية والاقتصادية الحالية للمجتمع (Mensah,2019:9). تستلزم الاستدامة على المستوى الاجتماعي تعزيز تنمية الأفراد والمجتمعات والثقافات للمساعدة في تحقيق حياة ذات معنى بالاعتماد على الرعاية الصحية المناسبة والتعليم والمساواة بين الجنسين والسلام والاستقرار في جميع أنحاء العالم (Mensah,2019:10).

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً: اختبار التحليل العاملي: يهدف اختبار الصدق البنائي للمقياس إلى اختبار انموذج البحث الافتراضي الذي يتشكل من فقرات الاستبانة وكل بعد من ابعاد هذه المتغيرات، وعندما يحقق الانموذج الفرضي شرط أن تكون (تشبعات الفقرات تزيد عن 0.40) حينها يمكن الحكم بأن الفقرات تحقق الصدق البنائي، ويتضح من الشكل (2) والشكل (3) بأن فقرات الاستبانة للمتغيرات (سلوكيات القيادة المستنيرة، التنمية المستدامة) جاءت قيم تشبعاتها أكبر من (0.40) مما يدل على أنها تتصف بالصدق البنائي التوكيدي.



الشكل (3) تشبعات التنمية المستدامة

الشكل (2) تشبعات سلوكيات القيادة المستنيرة

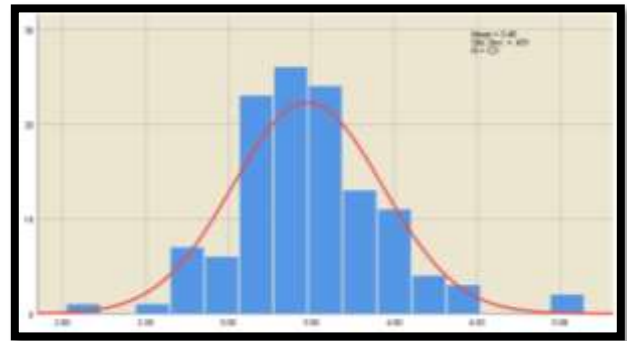
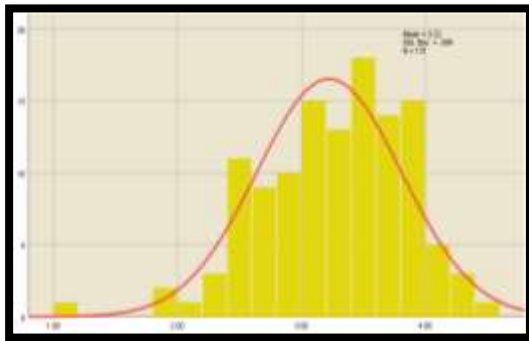
ثانياً: ثبات المقياس: يختبر المقياس لأجل بيان ثباته من خلال اختبار كرونباخ ألفا، حيث أن هذا الاختبار يعتمد على أن تكون قيمة الاختبار لفقرات الاستبيان حسب كل متغير وحسب المقياس بأن تكون أعلى من القيمة المعتمدة للباحثين في مجال الإدارة وهي (0.70)، ومن الجدول (2) تظهر أن قيم المتغيرات (سلوكيات القيادة المستنيرة، التنمية المستدامة) وكذلك المقياس تزيد عن القيمة (0.70).

جدول (2) اختبار كرونباخ ألفا		
المتغير او المقياس	الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
سلوكيات القيادة المستنيرة	Q1 – Q24	0.877
التنمية المستدامة	Q25 – Q39	0.890
المقياس	Q1 – Q39	0.931

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي: تستخدم الأساليب المعلمية واللامعلمية بالاعتماد على طبيعة توزيعها، حيث ان البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي تستخدم أساليب معلمية، والعكس بالعكس، ويتم ذلك من خلال اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وان الجدول (3) والاشكال (4)، (5) توضح ان المتغيرين (سلوكيات القيادة المستنيرة، التنمية المستدامة) يتبعان التوزيع الطبيعي، حيث ان معنوية الاختبار لكلاهما كانت معنويته اكبر من الدلالة الإحصائية (0.05).

جدول (3) اختبار التوزيع الطبيعي			
المتغير	احصاء الاختبار	درجة الحرية	المعنوية
سلوكيات القيادة المستنيرة	0.079	121	0.069
التنمية المستدامة	0.071	121	0.125

والاشكال التالية توضح بان تدرج البيانات للمتغيرين (سلوكيات القيادة المستنيرة، التنمية المستدامة) يتبعان التوزيع الطبيعي:



الشكل (4) تدرجات بيانات المتغير سلوكيات القيادة المستنيرة
الشكل (5) تدرجات بيانات المتغير التنمية المستدامة
رابعاً: التحليل الوصفي للمتغير سلوكيات القيادة المستنيرة: يتضح في الجدول (4) قيمة الأوساط الحسابية التي تدل على مدى التطبيق للمفهوم في شركة المنتوجات الغذائية العامة، كما ان قيمة الانحراف المعياري تدل على مدى تشتت اراء العينة، اما معامل الاختلاف فيتم من خلاله تحديد أهمية الترتيب لكل فقرة وكل بُعد وكل متغير.

جدول (4) التحليل الوصفي للمتغير سلوكيات القيادة المستتيرة				
الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	23.59%	0.844	3.579	1 يشارك دائما في تطوير الذات ويشجع الآخرين على القيام بذلك
3	25.63%	0.904	3.529	2 يدعم تطوير المهارات لتحسين الاداء عمل الفريق
4	40.40%	1.172	2.901	3 يعمل الى خلق بيئة تنظيمية منسجة وهادئة
1	18.57%	0.718	3.868	4 يسعى الى خلق التوافق والانسجام بين اعضاء فريق العمل لتحقيق الاهداف المشتركة
الثالث	16.61%	0.576	3.469	بعد المطور
2	26.11%	0.943	3.612	5 يشجع على العمل الجماعي
3	27.45%	0.994	3.620	6 قرارته واضحة تتسجم مع اهدافنا
1	18.47%	0.763	4.132	7 يمنع وجود الصراعات الداخلية من خلال الارشاد الاخلاقي والروحي
4	48.35%	1.175	2.430	8 عطوف ويتقبل الاراء والافكار الجديدة دون تعصب
الخامس	19.38%	0.668	3.448	بعد القدوة
2	23.80%	0.899	3.777	9 يتعاطف مع الحالات الإنسانية
3	25.73%	0.895	3.479	10 يسعى الى تقوية العلاقات الاجتماعية بين اعضاء فريق العمل
4	45.60%	1.101	2.413	11 يقدم المساعدة داخل وخارج اوقات الدوام الرسمي
1	23.79%	0.853	3.587	12 يسعى ان يكون اول من يبدأ العمل وايجاد الحلول
السادس	20.14%	0.667	3.314	بعد الخدم
2	17.20%	0.682	3.967	13 يحدد الصعوبات والمعوقات من اجل الحد منها
1	16.51%	0.646	3.909	14 يسعى للتخلص من الروتين الملل والمعقد
3	19.61%	0.780	3.975	15 يشجع على مواجهة الصعوبات من خلال التكاتف والعمل الجماعي
4	30.66%	0.917	2.992	16 يشجع على تقديم المقترحات الجديدة والابداع والابتكار
الاول	11.70%	0.434	3.711	بعد المغير
4	31.56%	0.944	2.992	17 يدعم العلاقات الشخصية
2	24.43%	0.866	3.546	18 يسمع ويستجيب وفقا للعلاقات غير الرسمية بعيدا عن المناصب
3	25.12%	0.907	3.612	19 يمتلك القدرة على الاقتناع من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر
1	16.01%	0.627	3.917	20 يسعى للحد من خلافات وسوء الفهم في الوقت المناسب
الثاني	16.02%	0.563	3.517	بعد المتصل
3	24.17%	0.837	3.463	21 يغرس الرغبة لاعداء فريق العمل لخلق مستقبل افضل
1	16.35%	0.638	3.901	22 ينفذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرؤيا والرسالة والتميز
4	35.81%	0.986	2.752	23 يؤثر ويلهم في العاملين من اجل تحقيق الافضل دائما
2	23.74%	0.828	3.488	24 يعمل على ايجاد مناخ تنظيمي داعم من خلال افكاره المنطقية لتحقيق الرؤيا الاستراتيجية
الرابع	17.89%	0.609	3.401	بعد صاحب الرؤية
1	12.98%	0.451	3.477	المتغير سلوكيات القيادة المستتيرة

● ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد المطور الذي يتكون من الفقرات (1 – 4) جاء بالترتيب الثالث على باقي ابعاد المتغير سلوكيات القيادة المستتيرة، كما يتضح للفقرات (1، 2، 4) التي جاءت بتوافر مرتفع في ان الشركة العامة للمنتوجات الغذائية تعمل على اتباع نهجاً يهدف إلى تحقيق التوافق والانسجام بين أعضاء فريق العمل بهدف تحقيق أهداف مشتركة. وتشجع الشركة دائماً فريقها على المشاركة في تطوير الذات، وتحثهم على العمل على تحسين أدائهم الشخصي. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الشركة لدعم تطوير المهارات وتعزيز أداء الفريق ككل. تقدم الشركة فرصاً لتطوير المهارات من خلال تدريبات وورش عمل وبرامج تعليمية متخصصة. يتم توفير هذه الفرص بهدف تعزيز مستوى الفعالية والكفاءة في العمل الجماعي وتحقيق أداء ممتازاً ونتائج مرضية. وبشكل عام، تعتبر شركة المنتجات الغذائية العامة منحى التطوير الشخصي وتعزيز مهارات الفريق عناصر أساسية في استراتيجيتها لتحقيق النجاح والابتكار في مجال صناعة المنتجات الغذائية.

● في حين من خلال الفقرة (3) التي جاءت بتوافر معتدل بان الشركة العامة للمنتوجات الغذائية تعاني من قلة التواصل وعدم التنسيق، إذا كانت هناك قلة في التواصل بين أعضاء الفريق أو قلة في التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي ذلك إلى ضعف الأداء والتحقيق من الأهداف. وأيضا نقص المهارات والتدريب، إذا لم يتم توفير التدريب والتطوير المناسب لأعضاء الفريق، فقد يكونوا غير مجهزين بالمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الممتاز.

● ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد القدوة الذي يتكون من الفقرات (5 – 8) جاء بالترتيب الخامس على باقي ابعاد المتغير سلوكيات القيادة المستنيرة، كما يتضح للفقرات (5، 6، 7) التي جاءت بتوافر مرتفع في ان المدراء في شركة المنتوجات الغذائية العامة يعملون على تشجيع العمل الجماعي، حيث يتحفز المدراء على تشجيع التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويعززون العمل الجماعي بوضع أهداف مشتركة وتعزيز التواصل الفعال والتعاون بين الأفراد. كما يتميز المدراء بأنهم يتخذون قرارات مدروسة وواضحة تتوافق مع أهداف الشركة، مما يعزز الانسجام والتوجه الواضح للفريق. ويستخدم المدراء الإرشاد الأخلاقي والروحي للحد من وجود الصراعات الداخلية في الشركة. يعملون على بناء ثقافة من الاحترام والتفاهم المتبادل لحل الخلافات بشكل بناء وبمصلحة الفريق. وان تلك الممارسات تساهم في خلق بيئة عمل متناغمة وتعزيز العمل الجماعي والانسجام بين أعضاء الفريق في الشركة العامة للمنتجات الغذائية.

● في حين من خلال الفقرة (8) التي جاءت بتوافر ضعيف والتي تدل بان المدراء في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية قد يكون لديهم قدرات فردية ممتازة في مجال عملهم، ولكن قد يكونون في حاجة إلى تطوير المهارات القيادية اللازمة لإدارة وتوجيه الفرق بفعالية. وإذا لم يتمتع المدراء بقيم وثقافة تنسجم مع رؤية وأهداف الشركة، فقد يؤثر ذلك على قدرتهم على القيادة وتحقيق النتائج المرجوة. ويفتقر الفريق إلى التوجيه والتواصل الفعال، مما يؤدي إلى ضعف الأداء والتنسيق. ويحتاج المدراء إلى أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع التحديات والتغييرات، وإلا فقد يؤثر ذلك سلباً على قدرتهم على إدارة الشركة بكفاءة.

● ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد الخدم الذي يتكون من الفقرات (9 – 12) جاء بالترتيب السادس على باقي ابعاد المتغير سلوكيات القيادة المستنيرة، كما يتضح للفقرات (9، 10، 12) التي جاءت بتوافر مرتفع في ان المدراء في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية يعملون على ان يكونوا قدوة حيث يكونون أول من يبدأ العمل ويظهرون التزاماً قوياً تجاه المهام والأهداف المحددة. وان لديهم مهارة في تحليل المشكلات والعثور على الحلول الملائمة، مما يساعد في تجاوز التحديات وتحقيق النجاح. كما يعبر المدراء عن تعاطفهم واهتمامهم بالحالات الإنسانية والاحتياجات الشخصية لأعضاء الفريق. ويبدون التفهم والدعم للموظفين في مواقف صعبة. ويعملون على بناء علاقات قوية وإقامة روابط مع أعضاء الفريق. ويشجعون على التواصل الفعال والتعاون ويعملون على تعزيز التفاهم والثقة بين الأفراد.

● في حين من خلال الفقرة (11) التي جاءت بتوافر ضعيف والتي تدل بان المدراء في الشركة المنتوجات الغذائية العامة لا يقدمون المساعدة داخل وخارج أوقات الدوام الرسمي مما يؤدي إنفاق الكثير من الوقت والطاقة على العمل، وان المدراء ينشغلون بتقديم المساعدة في أوقات الدوام الرسمي مما يؤدي ذلك إلى تشتت انتباههم وانقسام تركيزهم بسبب تضاعف الاعمال وقلة الوقت ضمن وقت العمل الرسمي، مما يؤثر على قدرتهم على تنفيذ المهام الأساسية وتحقيق الأهداف المحددة.

● ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد المغير الذي يتكون من الفقرات (13 – 16) جاء بالترتيب الاول على باقي ابعاد المتغير سلوكيات القيادة المستنيرة، كما يتضح للفقرات (13، 14، 15) التي جاءت

بتوافر مرتفع في ان المدراء في شركة المنتجات الغذائية العامة يعملون على تحليل الصعوبات والعقبات التي تعوق تحقيق الأهداف، ويسعون إلى تحديدها وتحليلها بشكل دقيق. بعد ذلك، يعملون على اتخاذ إجراءات للتغلب عليها أو تقليل تأثيرها. كما يسعون لتجنب الروتين المملة والعمل المعقد الذي قد يؤثر سلباً على الإنتاجية والإبداع. ويسعون لتطبيق الأساليب والإجراءات الجديدة لتحسين الأداء وتبسيط العمل. ويحث المدراء على مواجهة الصعوبات والتحديات بشجاعة وباستخدام القوة الجماعية للفريق. ويعززون التكاتف والعمل الجماعي لمواجهة المشاكل وتحقيق النتائج المرجوة.

● في حين من خلال الفقرة (16) التي جاءت بتوافر معتدل والتي تدل بان المدراء في الشركة العامة للمنتجات الغذائية لم يشجعوا العاملين بشكل فعال على تقديم المقترحات الجديدة والابتكار، ويترددون في المشاركة والتفكير خارج الصندوق، مما يقيد إمكانية تحقيق التحسين والابتكار. كما لم تتبنى الشركة ثقافة منظمة داعمة للتقدم والتطوير، مما يقيد ذلك القدرة على تقديم المقترحات الجديدة والابتكار في الشركة.

● ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد المتصل الذي يتكون من الفقرات (17 – 20) جاء بالترتيب الثاني على باقي ابعاد المتغير سلوكيات القيادة المستنيرة، كما يتضح للفقرات (18، 19، 20) التي جاءت بتوافر مرتفع في ان المدراء في شركة المنتجات الغذائية العامة يتعاملون بمرونة ويسمعون ويستجيبون للموظفين والأعضاء الآخرين في الشركة. ويعتمدون على العلاقات الشخصية وغير الرسمية للوصول إلى معرفة أفضل بالمشاكل والاحتياجات. كما يعتمدون على قدرتهم على التواصل بشكل فعال واستخدام أساليب الإقناع لتبادل الأفكار والمقترحات. ويستخدمون الاتصال للتأثير وإقناع الآخرين بأفكارهم ورؤيتهم.

● في حين من خلال الفقرة (16) التي جاءت بتوافر معتدل والتي تدل بان المدراء في شركة المنتجات الغذائية اذ كانوا يفضلون تفضيلاً شخصياً للعلاقات الشخصية على حساب الكفاءة والأداء، فقد يتسبب ذلك في تعطيل العدالة والتقييم الموضوعي للموظفين، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للشركة. وإذا انشغل المدراء بتطوير والحفاظ على العلاقات الشخصية، فقد يتركون قليلاً من الوقت والجهد لتوجيه وإشراف فرق العمل وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

● ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد صاحب الرؤية الذي يتكون من الفقرات (21 – 24) جاء بالترتيب الرابع على باقي ابعاد المتغير سلوكيات القيادة المستنيرة، كما يتضح للفقرات (21، 22، 24) التي جاءت بتوافر مرتفع في ان المدراء في شركة المنتجات الغذائية يعملون على خلق بيئة عمل داعمة وإيجابية تشجع على التعاون والابتكار. ويعتمدون على أفكارهم المنطقية ورؤيتهم الاستراتيجية لإلهام وتحفيز أعضاء الفريق للعمل بجد والسعي لتحقيق أهداف الشركة. كما يقومون بتحويل الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ. يضعون الأهداف الواضحة ويخططون للإجراءات الملائمة لتحقيقها، ويتابعون تنفيذ الخطط بدقة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

● في حين من خلال الفقرة (23) التي جاءت بتوافر معتدل والتي تدل بان قيادات شركة المنتجات الغذائية العامة اذ كانوا يعانون من ضعف في المهارات القيادية اللازمة للتأثير والإلهام، فقد يكونوا غير قادرين على تحفيز وتحفيز العاملين لتحقيق الأفضل. وإذا كان لدى المدراء نقص في الرؤية والتوجيه الاستراتيجي، فقد يفتقدون إلى القدرة على تحديد الأهداف الواضحة والتوجيه الصحيح للفرق.

● وأخيراً فان المتغير سلوكيات القيادة المستنيرة الذي تكون من الابعاد الانفة الذكر، قد جاء بتوافر مرتفع وهو بالترتيب الأول على المتغير التنمية المستدامة.

خامساً: التحليل الوصفي للمتغير التنمية المستدامة

يتضح الجدول (5) قيمة الأوساط الحسابية التي تدل على مدى التطبيق للمفهوم في شركة المنتوجات الغذائية العامة في بغداد، كما ان قيمة الانحراف المعياري تدل على مدى تشتت اراء العينة، اما معامل الاختلاف فيتم من خلاله تحديد أهمية الترتيب لكل فقرة وكل بُعد وكل متغير.

جدول (5) التحليل الوصفي للمتغير التنمية المستدامة				
ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
25	تعمل الشركة على تقديم خدمات باقل التكاليف	3.446	0.836	24.26%
26	تحرص ادارة الشركة تحقيق الارباح باستخدام اقل للموارد	3.355	0.815	24.29%
27	تراعي ادارة الشركة معايير الجودة في تقديم الخدمات	3.413	0.919	26.92%
28	تتبنى ادارة الشركة استراتيجيات محدده تساهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية	3.496	0.905	25.88%
29	تستخدم ادارة الشركة مصادر الطاقة البديلة الصديقة للبيئة	2.546	1.204	47.31%
	بعد الاستدامة الاقتصادية	3.251	0.652	20.05%
30	تلعب ثقافة وقيم العاملين في الشركة بحماية البيئة	3.364	0.913	27.14%
31	يساهم الوعي البيئي العاملين بالحفاظ على موارد الشركة	2.405	1.045	43.47%
32	تركز ادارة الشركة على ضمان ادارة بيئية سليمة من خلال برامج خاصة بتوعية وتنقيف العاملين	3.430	0.874	25.48%
33	تعمل ادارة الشركة على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة	3.372	0.858	25.43%
34	تتبنى ادارة الشركة اجراءات رقابية صارمة للحد من المخالفات البيئية	3.438	0.855	24.88%
	بعد الاستدامة البيئية	3.202	0.664	20.73%
35	تتسم اجراءات الشركة بالموضوعية والعدالة في توزيع الاجور والموارد	3.455	0.922	26.69%
36	تعمل ادارة الشركة على مشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات من اجل رفع الانتماء التنظيمي	3.355	0.805	23.98%
37	تساهم في ادارة الشركة تنمية مهارات الموظفين من خلال توفير برامج تعليمية	3.446	0.939	27.26%
38	تشجع ادارة الشركة العمل الجماعي من اجل تحقيق الاستدامة الاجتماعية	3.438	0.930	27.05%
39	توفر ادارة الشركة دورات تدريبية حول الجوانب الفنية والتكنولوجية التي تسهم في تحسين اداء العاملين	2.397	1.061	44.25%
	بعد الاستدامة الاجتماعية	3.218	0.635	19.73%
	المتغير التنمية المستدامة	3.224	0.584	18.13%

• ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد الاستدامة الاقتصادية الذي يتكون من الفقرات (25 – 29) جاء بالترتيب الرابع لأبعاد المتغير التنمية المستدامة، كما يتضح للفقرات (25، 27، 28) التي جاءت بتوافر مرتفع في ان ادارة الشركة المنتوجات الغذائية العامة تعمل بتركيز على تطبيق معايير الجودة في تقديم الخدمات. كما تضمن أن المنتجات التي يقدمونها تلبى أعلى المعايير في الصناعة، مما يسهم في إرضاء العملاء وبناء سمعة قوية للشركة. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد إدارة الشركة استراتيجيات محددة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية. وتسعى الشركة إلى تحقيق النجاح في المدى البعيد من خلال تنمية أنظمة عمل مستدامة وموثوقة تضمن استمرارية الأعمال والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع. كما تركز الشركة على زيادة الفعالية والكفاءة وتحسين العمليات لتقليل التكلفة دون التأثير على جودة المنتجات. يعني ذلك أن الشركة تسعى جاهدة لتحقيق التوازن المثالي بين الجودة والكفاءة وتوافر قيمة ممتازة للعملاء.

• في حين من خلال الفقرتين (26، 29) التي جاءت بتوافر معتدل والتي تدل بان ادارة الشركة العامة للمنتوجات الغذائية تدل على انه قد يؤدي التركيز الزائد على تقليل استخدام الموارد إلى التقليل من جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. وقد يكون هناك تقليل في تكلفة الإنتاج أو الخدمات المقدمة على حساب الجودة، مما يؤثر على رضا العملاء والسمعة العامة للشركة.

• ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد الاستدامة البيئية الذي يتكون من الفقرات (30 – 34) جاء بالترتيب الثالث من ابعاد متغير التنمية المستدامة، كما يتضح للفقرات (32، 34) التي جاءت بتوافر

مرتفع في ان ادارة الشركة المنتوجات الغذائية العامة حيث تقوم الشركة بتنفيذ برامج تثقيفية وتوعوية للعاملين حول حماية البيئة والمسؤولية البيئية للشركة. ويتم توفير معلومات وتوجيهات حول التصرف بشكل مستدام وتقليل التأثيرات البيئية السلبية والمحافظة على الموارد الطبيعية. وتقوم الشركة بتبني إجراءات رقابية صارمة للتحكم في الحفاظ على البيئة من التلوث. تتضمن هذه الإجراءات مراقبة ومراجعة مستمرة لعمليات وإجراءات الامتثال للمعايير البيئية والتشريعات ذات الصلة.

● في حين من خلال الفقرات (30، 32، 33) التي جاءت بتوافر معتدل وتوافر ضعيف والتي تدل بان ادارة الشركة العامة للمنتوجات الغذائية تدل على انه قد يكون هناك نقص في الالتزام بالممارسات البيئية المحددة والتشريعات البيئية ذات الصلة. وقد يحدث ذلك نتيجة ضعف في مراجعة وتنفيذ إجراءات السلامة البيئية، وعدم وجود آليات رصد وتقييم فعالة لضمان الامتثال للمعايير البيئية. كما قد يكون هناك نقص في الوعي البيئي لدى العاملين في الشركة. وقد يؤدي ذلك إلى عدم فهم أهمية حماية البيئة وتأثير الأنشطة الصناعية. واحيانا قد يؤدي عدم الاستثمار في تقنيات الحفاظ على البيئة واستخدام مواد نظيفة إلى ضعف الأداء البيئي. ويمكن أن يحتاج الشركة إلى الاستثمار في تحديث التجهيزات وتقنيات بيئية لتقليل التأثير البيئي لعملياتها.

● ويتضح من الجدول أعلاه بان البعد الاستدامة البيئية الذي يتكون من الفقرات (35 – 39) جاء بالترتيب الاول من ابعاد متغير التنمية المستدامة، كما يتضح للفقرات (35، 37، 38) التي جاءت بتوافر مرتفع في ان ادارة شركة المنتوجات الغذائية حيث تقوم بتنفيذ برامج تعليمية وتدريبية مخصصة لتنمية مهارات الموظفين. وتوفر الشركة فرص التعلم المستمر والتدريب المهني لتعزيز مستوى الكفاءة والتحسين المستمر للأداء. وتعزز إدارة الشركة العمل الجماعي كوسيلة لتحقيق الاستدامة الاجتماعية. وتشجع الشركة التعاون والتفاعل الفعال بين الفرق والأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة وبناء بيئة عمل مناسبة وإيجابية. وتميزت إجراءات الشركة بالموضوعية والعدالة في توزيع الأجور والموارد. كما يتم تقدير العمل والإسهام الفردي للموظفين وتوزيع المكافآت والمنافع بناءً على أسس موضوعية وشفافة.

● في حين من خلال الفقرات (36، 39) التي جاءت بتوافر معتدل وتوافر ضعيف والتي تدل بان ادارة الشركة العامة للمنتوجات الغذائية تدل على انه قد يكون هناك قصور في تقديم التوجيه والتدريب العملي للموظفين. ويمكن أن ينتج ذلك عن توجيه غير كافي للمدراء أو عدم تناسب الدورات التدريبية مع احتياجات العاملين في المهارات التكنولوجية والفنية المطلوبة. وإذا كانت إدارة الشركة تسعى لرفع الانتماء التنظيمي من خلال اشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ينتج عن ذلك ضعف في أداء الشركة إذا لم يكن هناك هيكل واضح لاتخاذ القرار أو إذا لم يشعر الموظفون بأن مساهماتهم محسوبة عند اتخاذ القرارات النهائية.

● وأخيرا فان المتغير التنمية المستدامة الذي تكون من الابعاد الانفة الذكر، قد جاء بتوافر معتدل وهو بالترتيب الثاني على المتغير سلوكيات القيادة المستنيرة.

سادسا: اختبار الفرضيات

يتم اختبار الفرضيات البحثية للتحقق من صحتها، من فرضيات الارتباط الرئيسة والفرضيات وكذا فرضيات التأثير الرئيسة والفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسة الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القيادة المستنيرة والتنمية المستدامة

اذ يوضح الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط بين القيادة المستنيرة وبين التنمية المستدامة بلغت (0.785^{**}) وهي علاقة طردية وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من المستوى الفرضي (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة بينهما، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.
ويتفرع منها:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القائد المطور والتنمية المستدامة

اذ يوضح الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط بين القائد المطور وبين التنمية المستدامة بلغت (0.695^{**}) وهي علاقة طردية وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من المستوى الفرضي (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة بينهما، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القائد القدوة والتنمية المستدامة

اذ يوضح الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط بين القائد القدوة وبين التنمية المستدامة بلغت (0.485^{**}) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من المستوى الفرضي (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة بينهما، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القائد الخدم والتنمية المستدامة

اذ يوضح الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط بين القائد الخدم وبين التنمية المستدامة بلغت (0.579^{**}) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من المستوى الفرضي (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة بينهما، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القائد المغير والتنمية المستدامة

اذ يوضح الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط بين القائد المغير وبين التنمية المستدامة بلغت (0.411^{**}) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من المستوى الفرضي (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة بينهما، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القائد المتصل والتنمية المستدامة

اذ يوضح الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط بين القائد المتصل وبين التنمية المستدامة بلغت (0.677^{**}) وهي علاقة طردية وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من المستوى الفرضي (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة بينهما، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ح- اختبار الفرضية الفرعية السادسة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية القائد صاحب الرؤية والتنمية المستدامة

اذ يوضح الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط بين القائد صاحب الرؤية وبين التنمية المستدامة بلغت (0.745^{**}) وهي علاقة طردية وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من المستوى الفرضي (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة بينهما، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

جدول (6) علاقات الارتباط بين المتغير القيادة المستتيرة وابعاده وبين التنمية المستدامة			
المتغير والبعد	معامل الارتباط	درجة الحرية	المعنوية
القيادة المستتيرة	**0.785	121	0.000
القائد المطور	**0.695	121	0.000
القائد القدوة	**0.485	121	0.000
القائد الخدم	**0.579	121	0.000
القائد المغير	**0.411	121	0.000
القائد المتصل	**0.677	121	0.000
القائد ذو الرؤية	**0.745	121	0.000

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة المستتيرة والتنمية المستدامة

اذ يوضح الجدول (7) ان قيمة اختبار $(F) = (190.707)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة تأثير للقيادة المستتيرة في التنمية المستدامة، وان قيمة الميل الحدي $(\beta = 1.016)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) والتي تدل على ان التأثير طردي، اما قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.616)$ فهي تدل على ان (61.6%) من التغير في التنمية المستدامة سببه القيادة المستتيرة، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ويتفرع منها:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد المطور والتنمية المستدامة: اذ يوضح الجدول (7) ان قيمة اختبار $(F) = (111.105)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة تأثير للقائد المطور في التنمية المستدامة، وان قيمة الميل الحدي $(\beta = 0.705)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) والتي تدل على ان التأثير طردي، اما قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.483)$ فهي تدل على ان (48.3%) من التغير في التنمية المستدامة سببه القائد المطور، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد القدوة والتنمية المستدامة: اذ يوضح الجدول (7) ان قيمة اختبار $(F) = (36.656)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة تأثير للقائد القدوة في التنمية المستدامة، وان قيمة الميل الحدي $(\beta = 0.424)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) والتي تدل على ان التأثير طردي، اما قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.235)$ فهي تدل على ان (23.5%) من التغير في التنمية المستدامة سببه القائد القدوة، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد الخدم والتنمية المستدامة: اذ يوضح الجدول (7) ان قيمة اختبار $(F) = (60.138)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة تأثير للقائد الخدم في التنمية المستدامة، وان قيمة الميل الحدي $(\beta = 0.507)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) والتي تدل على ان التأثير طردي، اما قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.336)$ فهي تدل على ان (33.6%) من التغير في التنمية المستدامة سببه القائد الخدم، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد المغير والتنمية المستدامة: اذ يوضح الجدول (7) ان قيمة اختبار $(F) = (24.249)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة تأثير للقائد المغير في التنمية المستدامة، وان قيمة الميل الحدي $(\beta = 0.554)$ وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) والتي تدل على ان

التأثير طردي، اما قيمة معامل التحديد ($R^2=0.169$) فهي تدل على ان (16.9%) من التغيير في التنمية المستدامة سببه القائد المغير، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد المتصل والتنمية المستدامة: اذ يوضح الجدول (7) ان قيمة اختبار (F) = (100.962) وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة تأثير للقائد المتصل في التنمية المستدامة، وان قيمة الميل الحدي ($\beta=0.703$) وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) والتي تدل على ان التأثير طردي، اما قيمة معامل التحديد ($R^2=0.459$) فهي تدل على ان (45.9%) من التغيير في التنمية المستدامة سببه القائد المتصل، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

ح- اختبار الفرضية الفرعية السادسة هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القائد صاحب الرؤية والتنمية المستدامة: اذ يوضح الجدول (7) ان قيمة اختبار (F) = (148.595) وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) مما يدل على ان وجود علاقة تأثير للقائد صاحب الرؤية في التنمية المستدامة، وان قيمة الميل الحدي ($\beta=0.716$) وهي بالمعنوية (0.000) التي هي اقل من الدلالة (0.05) والتي تدل على ان التأثير طردي، اما قيمة معامل التحديد ($R^2=0.555$) فهي تدل على ان (55.5%) من التغيير في التنمية المستدامة سببه القائد صاحب الرؤية، وبالتالي يقبل الباحث الفرضية أعلاه.

جدول (7) التأثير للمتغير القيادة المستتيرة وابعاده في التنمية المستدامة							
التنمية المستدامة							المتغير او البعد
Sig.	F	R ²	Sig.	t(β)	β	α	
0.000	190.707	0.616	0.000	13.810	1.016	-0.309	القيادة المستتيرة
0.000	111.105	0.483	0.000	10.541	0.705	0.778	القائد المطور
0.000	36.656	0.235	0.000	6.054	0.424	1.761	القائد القدوة
0.000	60.138	0.336	0.000	7.755	0.507	1.542	القائد الخدم
0.000	24.249	0.169	0.000	4.924	0.554	1.169	القائد المغير
0.000	100.962	0.459	0.000	10.048	0.703	0.752	القائد المتصل
0.000	148.595	0.555	0.000	12.190	0.716	0.790	القائد ذو الرؤية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يتضح أن القائد في شركة المنتجات الغذائية العامة يعتبر شخصاً يسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتشجيع التعاون والتوافق بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق النجاح المشترك وتحقيق الأهداف المشتركة.

2. يتبين بان القائد في شركة المنتجات الغذائية العامة هو أنه يسعى إلى منع وجود الصراعات الداخلية من خلال الإرشاد الأخلاقي والروحي. وانه يدرك أهمية القيم الأخلاقية والروحية في بناء بيئة عمل متناغمة وصحية ، ويعمل على توجيه الفريق نحو القيم الأخلاقية والروحية للحيلولة دون حدوث الصراعات الداخلية.

3. أظهرت النتائج بان القائد في الشركة العامة للمنتجات الغذائية يتمتع بقدرة التعاطف مع الحالات الإنسانية، ويسعى إلى خلق بيئة عمل تهتم برفاهية وسعادة الأفراد، مما اسهم في تعزيز الروح الفريق وتحقيق النجاح المشترك.

4. يتضح بان القائد يقوم بتعزيز التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الشركة . ويعمل على بناء ثقافة يتم فيها تبادل المسؤولية والمشاركة الفعالة في حل المشاكل والتحديات. كما يشجع القائد الأعضاء على تبني منهجية تفكير جماعية واستغلال مهارات الفريق المختلفة للتغلب على الصعوبات بفعالية.

5. يتبين بأن القائد في الشركة العامة للمنتجات الغذائية يعتبر شخصاً يسعى للحد من الخلافات وسوء الفهم في الوقت المناسب. ويعمل القائد على تعزيز الاتصال الفعال والتفاهم الجيد بين الأعضاء، وبذلك اسهم في توفير بيئة عمل سلسة ومتناغمة وتحقيق النجاح المشترك.

6. أظهرت النتائج بأن الشركة تعتمد إدارة استراتيجيات محددة تساهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية. ويتم ذلك من خلال التركيز على تحقيق الربحية، والتوسع والتنويع، والابتكار، وإدارة المخاطر المالية بشكل فعال. هذه الاستراتيجيات تعزز النجاح الاقتصادي للشركة وتساهم في استدامة أعمالها على المدى الطويل.

7. واتضح بأن الشركة العامة للمنتجات الغذائية تتبنى إجراءات رقابية صارمة للحد من المخالفات البيئية. كما تضمن هذه الإجراءات الامتثال البيئي وتحقيق التزام الشركة بالحفاظ على البيئة وتعزيز الاستدامة البيئية في أعمالها.

8. يتبين بأن هنالك علاقة تأثير للمتغير القيادة المستنيرة وابعاده (القائد المطور، القائد القدوة، القائد الخدم، القائد المغير، القائد المتصل، القائد صاحب الرؤية) بصورة طردية في المتغير التنمية المستدامة في الشركة .

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على القائد تشجيع التواصل الفعال بين أعضاء الفريق وتقديم وسائل للتواصل المفتوح والشفاف. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية وورش العمل ومناسبات اجتماعية لتعزيز التواصل وتعزيز الانسجام بين الأعضاء.

2. يجب أن يشجع القائد التنوع في الفريق وتعاون الأعضاء بغية تعزيز التفاعل الإيجابي وتبادل الأفكار والآراء المختلفة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إنشاء بيئة مفتوحة ومشجعة للتداول وتبادل المعرفة.

3. يتطلب من القائد أن يكون متاحاً ومستعداً لتقديم المساعدة للأعضاء في الشركة، سواء داخل أو خارج أوقات الدوام الرسمي. وأن يوفر وسائل اتصال فعالة للفريق، مثل البرامج الإلكترونية أو التطبيقات المشتركة، لتسهيل التواصل وتبادل المعلومات وتلقي الاستفسارات.

4. ينبغي أن يقوم القائد بإنشاء بيئة عمل تعزز الابتكار والإبداع. وتوفير المساحة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأفكار. وأن يعتبر القائد جميع المقترحات والأفكار بشكل جدي ومحترم، وأن يقدم الدعم اللازم لتطوير وتنفيذ هذه الأفكار.

5. يتطلب من القائد أن يشجع على التواصل الشخصي بين أعضاء الفريق. يمكن أن يقوم القائد بتنظيم فعاليات غير رسمية مثل الغداء أو نشاطات ترفيهية التي تعزز التواصل الشخصي وتعمق العلاقات بين الأعضاء.

6. ينبغي على القائد أن يكون مثلاً وقدوة يحتذى به للعاملين في الشركة. وأن يتصف القائد بالانضباط والتفاني والالتزام في أداء مهامه وتحقيق الأهداف، مما يلهم الفريق لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

7. ينبغي على الشركة توفير برامج تثقيفية وتدريبية للعاملين حول أهمية الحفاظ على الموارد البيئية وتأثيرها على استدامة الشركة. ويمكن أن تشمل هذه البرامج التدريب على تقنيات الاستدامة وإدارة الموارد البيئية.

8. يجب على الشركة تحديد الجوانب التكنولوجية والفنية التي يحتاج العاملون إلى تطويرها لتحسين أدائها. وعلى الشركة تصميم برامج تدريبية مخصصة لتلبية احتياجات العاملين في الجوانب التكنولوجية والفنية.

Reference

1. Adedigba, O. (2019). Effective Leadership and Management in Childhood Care and Education (Cce) Services. Counselling and Career Services Centre(CCSC),Kwara State University, Malete.
2. Adlan, Tayoush, Shaheer (2021). The impact of leadership styles on the performance of administrative employees, a field study in the municipality of Oujana, a supplementary memorandum for obtaining a published master's degree, the University of Muhammad Al-Siddiq bin Yahya Jijel, Faculty of Humanities, Department of Sociology, Algeria.
3. AL abaasi, Nuhad Najem Abdallah. (2023). The Contribution of Insightful Leadership Practices to Organizational Excellence at Salah Al-Din Education Directorate: A Study of Administrative Sciences. Global Mainstream Journal of Business, Economics, Development & Project Management, 2(02), 25-51.
4. Ametepey, S. O., Aigbavboa, C. O., Ansah, S. K., Gyadu-Asiedu, W., & Boamah, L. (2023). Meaning, Evolution, Principles, and Future of Sustainable Development: A Systematic Review.
5. Andacao, A. A. (2017). Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees. *IAMURE*, 21.
6. Barrett, D. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers.
7. Cogswell, J. E., Marshall, C. J., & Smith, L. D. (2023). The Makings of a Servant Leader: The Role of Personality and Character in Effective Servant Leadership. In *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 43-68). Cham: Springer International Publishing.
8. Dahron, D, (2019). The behavior of enlightened leadership and its role in the effective management of organizational crises ". An analytical study of the opinions of a sample of employees in the presidency of the University of SulaimaniA, master's degree, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah
9. Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4),75-94.
10. Jiménez-Estévez,P.,Yáñez-Araque,B., Ruiz-Palomino, P.,& Gutiérrez-Broncano,S. (2023). Personal growth or servant leader: What do hotel employees need most to be affectively well amidst the turbulent COVID-19times?.*Technological Forecasting & Social Change*,190, 122410.
11. Kutsyuruba, B., & Stroud Stasel, R. (2023). Teachers Called to Stewardship:The Servant Leader Identity in Schools.In *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* pp.1157-1179)

12. Lambe, Kathleen. (2011). *Perceptions of Enlightened Leadership Related to School Climate*. Immaculata University, the requirements for the degree of Doctor of Education
13. Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent social sciences*, 5(1), 1653531.
14. Ogryzek, M. (2023). The Sustainable Development Paradigm. *Geomatics and Environmental Engineering*, 17(1).
15. Ozili, P.K. (2022). Sustainability and sustainable development research around the world. *Managing Global Transitions*, 20(3).
16. Rahman, S. J. (2022). Verification of Enlightened Leadership Behaviors and their Impact on Organizational Silence: the mediating role of cohesion of knowledge work teams: an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the directorate of agricultur. *World Bulletin of Management and Law*, 16, 65-71.
17. Rotondo, F., Perchinunno, P., L'Abbate, S., & Mongelli, L. (2022). Ecological transition and sustainable development: Integrated statistical indicators to support public policies. *Scientific Reports*, 12(1), 18513.
18. Sharma, S. (1995). Towards enlightened leadership: A framework of leadership & management. *Evolving performing organisations through people: A global agenda*, 209-214.
19. Song, Peter Ng Kok. (2011). Enlightened leadership. McDonough School of Business Georgetown University, Washington DC
20. Tooranloo, H. S. & Azadi, M.H. & Sayyahpoor, A. (2017), Analyzing Factors Affecting Implementation Success of Sustainable Human Resource Management (SHRM) using a Hybrid Approach of FAHP & Type-2 Fuzzy DEMATEL, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 6, No. 109.
21. Utomo, W. A., Udin, U. D. I. N., & Haryono, S. (2022). Visionary leadership and employee quality in the public service sector. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 12(2), 31-37.
22. Yin, C., Zhao, W., Fu, B., Meadows, M. E., & Pereira, P. (2023). Key axes of global progress towards the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 385, 135767.