



القيادة الخادمة ودورها في تلبية ممارسات الانتاج المستدام في مصانع الاغذية لاقليم كردستان العراق: المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط

ا.م.د. جمال احمد حمه كريم
جامعة السليمانية، كلية الادارة و الاقتصاد
jamal.hama@univsul.edu.iq

م.م سمير عبد الجبار عبدالوهاب
جامعة جيهان- السليمانية، قسم ادارة الاعمال
sameer.jabar@sulicihan.edu.krd

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى الحصول على فهم أفضل للدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الخادمة في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام في ظل وجود المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط في القطاع الصناعي، وتحديدًا في مصانع الأغذية في إقليم كردستان العراق. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الكمي لجمع البيانات في إطار دراسة الحالة من خلال تصميم استبانة منظمة تم اختبارها مسبقاً ومن ثم إرسالها إلى القيادات ذات العلاقة في عينة الدراسة باستخدام أسلوب الاستبانة الإلكترونية (عبر الإنترنت) والاستبانة الداخلية، وقد تم الحصول على (68) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي. وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة بأبعادها وخاصة (بُعد الحكمة) كأدوات محورية تلعب دوراً حيوياً وحاسماً في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط لها دور فعال في تكريم الأثر على تحقيق ممارسات الإنتاج المستدام في المصانع محل الدراسة. ويأتي كل ذلك استجابة للتركيز على الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة بما يخدم مصالح إنتاج المنتجات المستدامة في بيئة السوق المعاصرة. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بأن تقوم إدارات المصانع المبحوثة، من أجل ضمان النجاح في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام بشكل سليم وفعال من حيث تحقيق النتائج المرجوة، بالاهتمام الجاد بمفاهيم القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية وإعطائها الأولوية كاستثمارات استراتيجية أساسية لتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات البيئية المستدامة التي قد يواجهها أي نظام صناعي في عصر المنافسة الشديدة الحالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة؛ المسؤولية الاجتماعية؛ ممارسات الإنتاج المستدام؛ مصانع الاغذية؛ اقليم

كوردستان العراق.



Servant leadership and its role in meeting sustainable production practices in food factories in the Kurdistan Region of Iraq: Social responsibility as a mediating variable

Sameer Abduljabbar Abdulwahab
Cihan University, Sulaimani - Department
of Business Administration
sameer.jabar@sulicihan.edu.krd

Jamal Ahmed Hama Kareem
University of Sulaimani ,College of
Administration and Economics
jamal.hama@univsul.edu.iq

Abstract

The current study aims to gain a better understanding of the role servant leadership can play in achieving sustainable production practices, given the presence of social responsibility as an intervening variable in the industrial sector, specifically in food factories in the Iraqi Kurdistan Region. To accomplish this objective, a quantitative approach was chosen to collect data within the framework of the case study. A structured questionnaire was designed and pre-tested, and then distributed to relevant leaders in the study sample using an online questionnaire and an internal questionnaire. (68) valid responses were obtained for statistical analysis. The study results revealed that servant leadership, with its dimensions, particularly the wisdom dimension, as pivotal tools plays a vital and decisive role in achieving sustainable production practices. The results also indicated that social responsibility, as an intervening variable, plays an effective role in enhancing the impact on achieving sustainable production practices in the factories under study. This all comes in response to the focus on the efficient and effective use of available resources to serve the interests of producing sustainable products in the contemporary market environment. Based on the findings, the study recommended that the managements of the industrial organizations surveyed, to ensure success in implementing sustainable production practices soundly and effectively in terms of achieving the desired results, seriously pay attention to the concepts of servant leadership and social responsibility and prioritize them as essential strategic investments to enhance the ability to adapt and respond to the sustainable environmental challenges that any industrial system may face in the current era of intense competition.

Keywords: *Servant leadership; Social responsibility; Sustainable production practices; Food factories; Kurdistan Region of Iraq.*



1- المقدمة

لقد أدى التركيز العالمي المتزايد على الاستدامة إلى الضغط على الصناعات، بما في ذلك إنتاج الأغذية، لتبني ممارسات تقلل من التأثير البيئي مع تعزيز العدالة الاجتماعية والجودة الاقتصادية. وتتمتع مصانع الأغذية، باعتبارها لاعبين محوريين في سلسلة الإنتاج، بتأثير عميق على أجندة التنمية المستدامة بسبب عملياتها كثيفة الموارد. وفي خضم هذا المشهد، ظهرت القيادة الخادمة كنهج تحويلي قدر الامكان لتلبية ممارسات الإنتاج المستدام. اذ يمكن للقيادة الخادمة، التي تتميز بالتركيز على اتخاذ القرارات الأخلاقية وتمكين الأفراد والنهج الذي يركز على الناس، أن تؤثر بشكل كبير على كيفية تعامل مصانع الأغذية مع تحديات الاستدامة. حيث من خلال موازنة الأهداف التنظيمية مع مبادئ الإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، يمكن لقيادة الخدمة خلق ثقافة المساءلة والابتكار. ومع ذلك، فإن المسارات التي تؤثر من خلالها القيادة الخادمة على الإنتاج المستدام تتطلب استكشافاً أعمق، وعليه فإن أحد المسارات الحاسمة هو الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية، والتي تشمل التزام المنظمات بالمساهمة في الرفاهية المجتمعية من خلال ممارسات العمل العادلة والمشاركة المجتمعية والرعاية البيئية. وبما أن قادة الخدمة يدافعون عن قيم مثل الشفافية والشمول والمسؤولية الأخلاقية، فإنهم قادرون على إلهام التزام أوسع بالاستدامة بين الموظفين وأصحاب المصلحة. وهذا بدوره يدعم تبني ممارسات الإنتاج المستدامة التي توازن بين الربحية والأهداف البيئية والاجتماعية.

ونظراً لأهمية ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة الخادمة في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام، مع التركيز المباشر على التأثير الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام داخل مصانع الأغذية. ومن خلال فحص هذا التفاعل، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم رؤى قابلة للتنفيذ لقيادة صناعة الأغذية بهدف تعزيز نتائج الاستدامة مع الوفاء بالتزاماتهم الأخلاقية والاجتماعية. وعلى هذا الأساس، ستساهم نتائج الدراسة الحالية نظرياً في توفير الخطاب الأكاديمي الواضح قدر الامكان حول العلاقة بين القيادة والاستدامة، وكذلك ستساهم عملياً في عرض استراتيجيات عملية لتحقيق التنمية المستدامة في قطاع إنتاج الأغذية في العراق عموماً وفي إقليم كردستان خصوصاً.

ولإثبات صحة الادعاءات المذكورة أعلاه، أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين في مصانع الأغذية في إقليم كردستان العراق، بهدف دراسة طبيعة ومدى العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المدروسة. واعتمد البحث على منهج متكامل يجمع بين التحليل النظري والتجريبي، وقد تم هيكلته على المباحث التالي:



1. منهجية الدراسة

2. الإطار النظري

3. الإطار العملي

4. الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: منهجية الدراسة

1-1/ مشكلة الدراسة

استندت الدراسة، في إطارها الفكري، إلى مراجعة علمية للأدبيات المتعلقة بموضوعات ومتغيرات الدراسة الحالية، والتي اوجدت أن المشكلة الرئيسية تتجسد في ضعف قدرات المنظمات في عالم الأعمال اليوم، بما فيها المنظمات محل الدراسة، على تبني أنظمة تصنيع قادرة على إنتاج منتجات مستدامة من منظور الزبون، مما يعيق قدرتها على مواجهة التحديات الرئيسية المتعلقة بتقلبات السوق المستدامة وذات التنافسية العالية. وهذا يؤكد على ضرورة أن تظهر المنظمات مرونة في تكيف مناهجها الاستراتيجية وعملياتها التصنيعية لمواكبة التحولات المستمرة في بيئة الأعمال المستدامة (جسار والنعمة، 2019، 113).

ومع ذلك، يبقى التحدي الكبير في كيفية تطوير الاساليب القيادية الحديثة التي تقود الى عملية التغيير في المنظمات اتجاه تعزيز الإبداع والمساءلة، وتشجع على تبني أساليب الإنتاج المستدامة لتقليل التأثير البيئي وتعزيز المرونة الاقتصادية. وكذلك اعطاء الأولوية للممارسات الأخلاقية والشمول ورفاهية المجتمع، وهو ما يتماشى بشكل وثيق مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية، والتي بدورها تعزز التغييرات الإيجابية في أنظمة التصنيع الخاصة بها بطريقة تؤدي إلى الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المتاحة نحو إنتاج منتجات مستدامة في بيئة السوق المعاصرة. (الجبوري والمعاضدي، 2023، 253). الى جانب ذلك، يجب أن تكون أساليب القيادة هذه جزءاً لا يتجزأ من إطار استراتيجي شامل يشمل جميع المستويات التنظيمية، من القيادة العليا إلى الإدارة التنفيذية المباشرة. وفي سياق ما ذكره انفا، تظهر اساليب القيادة بضمنها القيادة الخادمة كأداة محورية يمكن أن تلعب دوراً حاسماً وفعالاً في دمج المنظمة المسؤولة اجتماعياً الاستدامة في عملياتها قدر الامكان، وتضمن أن عمليات الإنتاج الخاصة بها تحترم الحدود البيئية وتعالج القضايا الاجتماعية مثل ممارسات العمل العادلة والتوزيع العادل للموارد في المنظمات الاعمال. وهكذا، يصبح من المهم دراسة العلاقة بين هذه المفاهيم الحيوية لاكتشاف علاقات الارتباط والاثر بينهم في المصانع قيد الدراسة. وعليه، فإن التساؤل الرئيسي للدراسة الحالية جاءه للبحث عن مدى الدور الحقيقي الذي يمكن ان تؤديه القيادة الخادمة في تلبية ممارسات الانتاج



المستدام، مع التركيز بشكل متزامن على التأثير الوسيط للمسؤولية الاجتماعية في تلبية ممارسات الانتاج المستدام داخل مصانع الأغذية في إقليم كردستان العراق. ولأجل فحص هذا التساؤل، تفرعت التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الخادمة وممارسات الانتاج المستدام في المصانع المبحوثة؟
- ماهو الاثر الذي يمكن ان تحدثه القيادة الخادمة في المسؤولية الاجتماعية في المصانع المبحوثة؟
- هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية على ممارسات الانتاج المستدام في المصانع المبحوثة؟

1-2/ اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي هو المساعدة في تكوين فهم افضل والحصول على معلومات اعمق للدور الذي يمكن ان تلعبه القيادة الخادمة في تلبية ممارسات الانتاج المستدام مع التركيز على التأثير المباشر للمسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط على الالتزام بتلبية ممارسات الإنتاج المستدام في المصانع المبحوثة. وفي ضوء الهدف الرئيسي تمخضت الاهداف الفرعية التالية:

- أ. تشخيص العلاقة المعنوية للقيادة الخادمة وممارسات الانتاج المستدام في المصانع المبحوثة.
- ب. بيان اثر القيادة الخادمة في ممارسات الانتاج المستدام في المصانع المبحوثة.
- ت. تحديد اثر القيادة الخادمة في المسؤولية الاجتماعية في المصانع المبحوثة.
- ث. فحص اثر المسؤولية الاجتماعية في ممارسات الانتاج المستدام في المصانع المبحوثة.

1-3/ أهمية الدراسة

تتمثل اهمية البحث بالآتي :

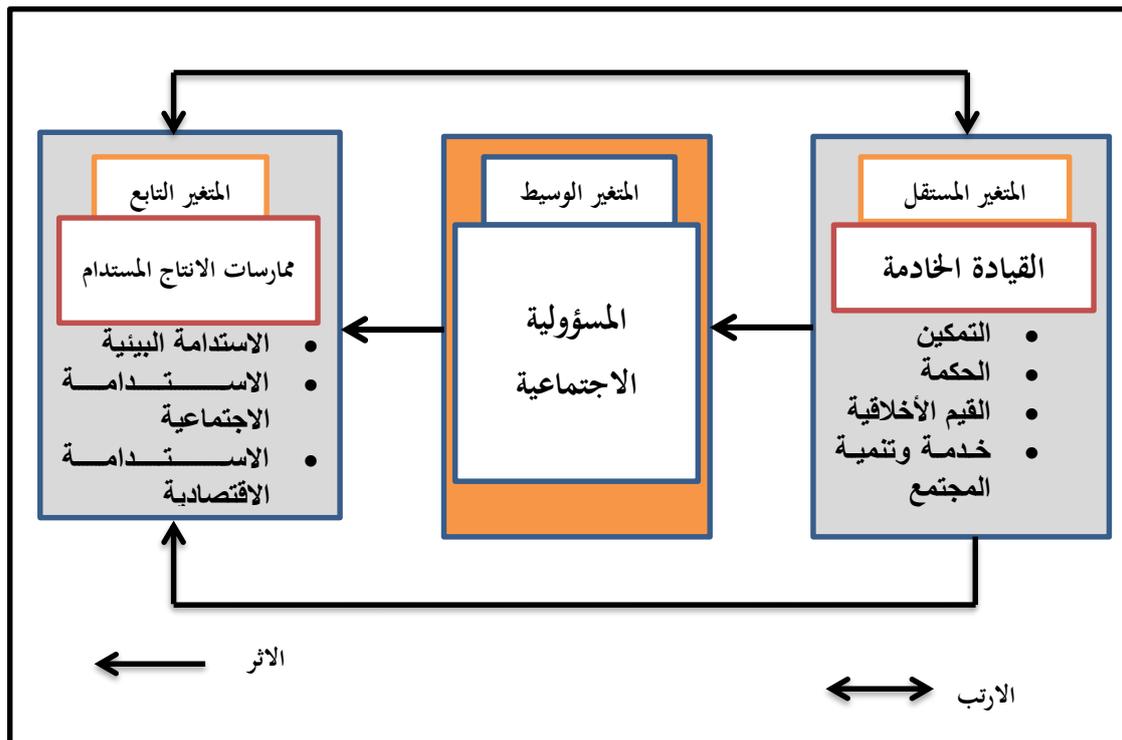
- أ. الأهمية الأكاديمية: تسهم هذه الدراسة في الحوار الأكاديمي من خلال ربط نظرية القيادة بممارسات الاستدامة في سياق الاقتصادات النامية. كما تعزز فهم القيادة الخادمة كنهج قيادي استراتيجي يمكن أن يؤثر على نتائج الإنتاج المستدام. ومن خلال دمج المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط، تثري الدراسة النماذج النظرية القائمة من خلال تسليط الضوء على الآليات التي تترجم من خلالها سلوكيات القيادة إلى ممارسات مستدامة. علاوة على ذلك، تعالج الدراسة فجوة في الأدبيات من خلال التركيز على قطاع تصنيع الأغذية في إقليم كردستان العراق، وهو مجال لم يبحث فيه بشكل كاف ولكنه بالغ الأهمية في دراسات القيادة والاستدامة.



ب. الأهمية الميدانية: من منظور ميداني، يقدم هذا البحث رؤى قيمة لصانعي السياسات ومديري المصانع ودعاة الاستدامة في العراق عمومًا وإقليم كردستان خصوصًا. ومن خلال تسليط الضوء على دور القيادة الخادمة في تعزيز الإنتاج المستدام وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يمكن للنتائج، بدورها، أن تثري برامج تطوير القيادة والاستراتيجيات التنظيمية الهادفة إلى تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. وتدعم الدراسة أيضًا مصنعي الأغذية في موازنة ممارساتهم التشغيلية مع معايير الاستدامة العالمية، وهو أمر بالغ الأهمية لتحسين القدرة التنافسية وكفاءة الموارد وثقة أصحاب المصلحة في بيئة صناعية سريعة التطور.

1-4/ النموذج الافتراضي للدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء مضامينها الرئيسية وجملتها التساؤلات التي أثرت في مشكلتها، والوصول لاهدافها تصميم نموذج فرضي بناءً على دراسة علاقات (الارتباط والتأثير) بعد الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية. وتشير الأسهم في النموذج الافتراضي الموضح بالشكل (1) إلى حركة المتغيرات ضمن إطار العلاقات المنطقية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) بأبعاده المتمثلة في (التمكين، الحكمة، القيم الأخلاقية، خدمة وتنمية المجتمع) والمتغير الوسيط (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (ممارسات الانتاج المستدام) بأبعاده (القيادة الخادمة) (الاقتصادية والاجتماعية) (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية).





الشكل (1) : أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان

1-5/ فرضيات الدراسة

صيغت فرضيات البحث الرئيسية في ضوء المخطط الافتراضي، وذلك بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحتوياتها. وبناءً عليه، اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات، وهي:

• **الفرضيات الارتباط:**

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة وممارسات الانتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة (انفراداً) وممارسات الانتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الخادمة (مجتمعة) والمسؤولية الاجتماعية في المصانع قيد الدراسة.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة (انفراداً) والمسؤولية الاجتماعية في المصانع قيد الدراسة.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وممارسات الانتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة.

• **الفرضيات التأثير:**

1. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية للقيادة الخادمة في تلبية ممارسات الانتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة.
2. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لابعاد القيادة الخادمة في تلبية ممارسات الانتاج (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة.
3. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية للقيادة الخادمة (مجتمعة) في المسؤولية الاجتماعية في المصانع قيد الدراسة.



4. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لابعاد القيادة الخادمة في المسؤولية الاجتماعية في المصانع قيد الدراسة.

5. يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في تلبية ممارسات الانتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة.

6-1/ حدود الدراسة

الحدود الزمانية: كانت الحدود الزمنية للعمل الميداني من 2024/01/12 إلى 2024/03/30.
الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث جغرافياً على مصانع الأغذية المحددة في الجدول (1)، وجميعها تقع داخل إقليم كردستان العراق.
الحدود البشرية: تمثلت بعينة من القادة في المستويات الادارية كافة الذين لديهم اطلاع ومعلومات كافية ووافية حول موضوع الدراسة الحالية في المصانع قيد الدراسة في إقليم كردستان العراق.

7-1/ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مصانع أغذية (السليمانية، نالين، شياو، وجوانرو) الواقعة في إقليم كردستان العراق. وقد تم اختيار هذه المصانع بعناية لعدة أسباب:

1. لم يتم دراسة طبيعة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المبحوثة (القيادة الخادمة، والمسؤولية الاجتماعية، وممارسات الإنتاج المستدام) في هذه الدراسة سابقاً، وفي هذه المصانع تحديداً.
2. تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والمسؤولية الاجتماعية (كمتغير وسيط) في تعزيز ممارسات الإنتاج المستدامة (كمتغير تابع) في المصانع المختارة.
3. يهدف الدراسة إلى المساهمة في تطوير وتعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال التطبيق الفعال لمبادئ القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية داخل الهياكل التنظيمية لهذه المصانع، مما يسهل الإنتاج المستدام الذي يتميز بالاستخدام الأمثل للموارد والاستجابة لاحتياجات العملاء في بيئة سوقية تنافسية.
4. إن سهولة الوصول إلى البيانات اللازمة واستعداد المصانع للتعاون مع عملية البحث يعززان من ملاءمتها كمجتمع دراسة.



8-1/ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الوسيلة الأكثر فعالية لدراسة الدور الذي يمكن ان تؤديه القيادة الخادمة (كمتغير مستقل) والمسؤولية الاجتماعية (كمتغير وسيط) في تلبية ممارسات الانتاج المستدام (كمتغير تابع) في العينة المبحوثة لكونه انسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة المبحوثة. باستخدام هذه الطريقة، سعى الباحثان إلى وصف موضوع الدراسة وتحليله وتفسيره بشكل منهجي. والهدف من ذلك، هو استخلاص استنتاجات هادفة وتقديم توصيات عملية تعزز قاعدة معارف العينة المستهدفة، لا سيما فيما يتعلق بالتفاعل بين متغيرات الدراسة والتطبيق المحتمل للقيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز ممارسات الإنتاج المستدام.

9-1/ اساليب جمع البيانات

أعتمد الباحثان على مصدرين لجمع البيانات وهي :

1. **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والدوريات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع بالإضافة الى شبكة الانترنت، وذلك للتعرف على الاسس والطرق العلمية المناسبة في كتابة البحوث ، والتعرف على اخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية وممارسات الانتاج المستدام ككل.

2. **المصادر الاولية:** لمعالجة البعد التحليلي للدراسة، استخدم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. صمم الاستبيان بعناية ليتوافق مع الواقع السياقي للعينة المستهدفة. واسترشد تطويره بمراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، مما أثر على صياغة بنوده. ولضمان دقة المحتوى وارتباطها بالسياق، قامت مجموعة من الأساتذة المختصين بمراجعة الاستبيان. وبناءً على ملاحظاتهم، عدلت عدة بنود لزيادة الوضوح والواقعية والتوافق مع البيئة التشغيلية للعينة. وقد كان لهذه الخطوة دور حاسم في تعزيز صحة الأداة وموثوقيتها. وعليه، تألف الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية. تضمن القسم الأول البيانات الديموغرافية والشخصية، بما في ذلك الجنس والعمر والتحصيل التعليمي وسنوات الخبرة. وتناول القسم الثاني القيادة الخادمة وأبعادها (كمتغير مستقل)، إلى جانب المسؤولية الاجتماعية (كمتغير وسيط). وركز القسم الثالث على ممارسات الإنتاج المستدام (كمتغير تابع). وقد تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقيّة، المعروفة بدقة تمثيلها لمجتمع الدراسة، لضمان توزيع تمثيلي للاستبيانات. وللمحد من المشاكل المحتملة، مثل انخفاض معدلات الاستجابة أو عدم اكتمال بعض الاستبيانات، قد تم توزيع ما مجموعه 75 استبياناً. من بين هذه الاستبيانات، أعيد 68 استبياناً صالحاً واعتبرت مناسبة للتحليل الإحصائي. وبدوره، تم قياس



الإجابات باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، والذي يتراوح من (1) "لا اتفق بشدة" إلى (5) "اتفق بشدة"، لتقييم درجة اتفاق المستجيب مع كل بند.

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً: القيادة الخادمة

1. مفهوم وتعريف القيادة الخادمة:

لا شك أن القيادة أمر بالغ الأهمية وقد أصبحت مطلوبة بشكل متزايد في السنوات الأخيرة، وخاصة في المنظمات الاعمال المعاصرة (Scott, 2021) ومع ذلك بعد عقود من البحث، لا تزال القيادة فكرة حاسمة تحظى باهتمام كبير في أدبيات الإدارة، اذ يركز الباحثون الذين يدرسون الإدارة والقيادة على القيادة الخادمة بسبب دورها المهم في تعزيز تطوير الشركات والموظفين (قاعود و وهبه، 2023، ص 30)، وكونه نهج قيادي يضع احتياجات ومصالح العمال قبل احتياجات الفرد ومصالح المنظمة (Yang et al., 2017)، حيث يستخدم القائد الخدمي التأثير الاجتماعي لإقناع الأتباع بالمشاركة طواعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز العلاقة الودية بين القادة والمرؤوسين. ووفقاً لمحمد (2018، ص 14) تشمل القيادة الخادمة جميع جوانب القيادة، بما في ذلك الجوانب الأخلاقية والفردية التي تضمن النتائج طويلة الأجل لكل من الأفراد والمنظمات، اذ تعد خدمة الآخرين والقيادة والسلوك الأخلاقي هي المحاور الرئيسية لهذا النمط الإداري. وبدوره، يؤكد أسلوب القيادة المعروف باسم "القيادة الخادمة" على المساهمات التي يقدمها الأتباع في خلق أهداف المجموعة وتحقيقها (محمد وإبراهيم، 2022، ص 83). وفي الواقع، يقوم هذا الأسلوب على فكرة مفادها أن كل شخص يمكنه أن يساهم بشيء ما في المنظمة التي يعمل بها، لذا بدلاً من إصدار الأوامر لأعضاء فريقهم، يجب على القادة أن يحاولوا التعاون معهم ودعمهم بشكل يجعل من تحقيق اهداف المنظمة اكثر سلاسة (أحمد، 2022، ص 231). وعليه، يضطر المديرون إلى التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية بسبب الارتباط الإيجابي بين القيادة الخادمة والسلوك المبتكر للموظفين والدافع الجوهري في تقديم الخدمات، اذ تشمل السمات المميزة للقيادة الخادمة القادة الذين يظهرون التواضع ويقدمون لأعضاء الموظفين الدعم والتشجيع المستمر من خلال تقديم نماذج أدوار محفزة من قبل القادة الخدم الذين يهتمون حقاً بأتباعهم (الشريبي وأخرون، 2021، ص 2).

ووفقاً لذلك تم تعريف القيادة الخادمة الى عدة تعاريف منها، تعريف الجنابي و عمران (2024، ص 72)، حيث عرفوها بأنها أسلوب القيادة الذي تضع مصلحة الافراد قبل مصلحتها الشخصية والتي تشجع على تقييم



الأفراد وتطويرهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة لتحقيق مصلحة مشتركة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء. وتعريف (Benmira & Agboola 2021) والذان عرفا القيادة الخادمة بأنها "الشعور والرغبة في تقديم الخدمة للموظفين والمجتمع وهي وسيلة للتأثير على المتابعين داخل المنظمة بطريقة توجههم وتحفزهم نحو أهداف مشتركة محددة".

في حين عرّفها حجازي (2021، ص 274) بأنها "العملية التي تعمل على بناء العلاقات القوية والامنه بين الرؤسا والمرؤوسين داخل المؤسسة من أجل دفعهم المرؤوسين إلى العمل برغبة واضحة في تحقيق أهداف محددة". وكذلك عرفها العبادلة (2021، ص 155) على انها القيادة التي تضع خدمة الاخرين في المقام الاول ويعزز الانتماء للجماعة والمشاركة في صناعة القرار.

وأشار إليها المطلق (2022، ص 232) بأنها "أسلوب قيادي يتمتع فيه القادة برغبة في خدمة الآخرين والاعتراف بمسؤوليتهم الأخلاقية ليس فقط عن نجاح العمل ولكن أيضاً تجاه جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، بما في ذلك مرؤوسيه وعمالئهم". كما أنها "مجموعة من الممارسات التي تركز على فكرة خدمة المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن فريق العمل، مما يساهم في خلق مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المؤسسات، والنجاح في تحقيق الأهداف بشكل فعال" (أبو طه، 2021، ص 10). وكذلك، تم تعريفها بأنها "فلسفة قيادية تعالج الاهتمامات الأخلاقية وتجارب العملاء وإشراك الموظفين، بالإضافة إلى خلق ثقافة تنظيمية فريدة حيث يتحد كل من القادة والأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية دون سلطة رسمية" (السطوحي وآخرون، 2017، ص 838).

2. ابعاد القيادة الخادمة

التزم الباحثان في دراستهم الحالية باختيار أربع ابعاد للقيادة الخادمة تركزت حول (التمكين، الحكمة، القيم الأخلاقية وخدمة وتنمية المجتمع) والتي أشار إليها العديد من باحثون في دراساتهم مثل (أبو طه، 2020؛ قاعدو و وهبه، 2023؛ الجنابي وآخرون، 2024؛ حجازي، 2021؛ Canavesi, A., & Minelli, 2022)، ونالت قبولهم، فضلاً عن توافقها مع الدراسة الحالية من حيث طبيعتها وأهدافها والمجال الذي طبقت فيه، والتي تأمل أيضاً أن تسهم قدر الإمكان في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتوجيهها في الاتجاه الذي يضمن الوصول إلى تحقيق الممارسات الاستراتيجية للإنتاج المستدام قدر الامكان. وفيما يلي المزيد من التفاصيل حول هذه الأبعاد في الفقرات التالية.



1.2. التمكين

كبعد عملي أساسي ووظيفي للقيادة الخادمة فإنها تعني قدرة القائد على توفير وتمكين الفرص للموظفين للمشاركة في القيادة وصنع القرار وتقديم المقترحات الإبداعية وبناء الخطط المستقبلية والعمل على توفير فرص الدعم والمساعدة والتطوير المهني المستمر للموظفين في المنظمة (أحمد، 2022، ص 292-293). كما أنه يعطي الموظفين السلطة والقوة التي يحتاجونها لأداء عملهم على أكمل وجه، ويحررهم من التعليمات الصارمة التي تؤخر إنجازهم للمهام الموكلة إليهم (أبو طه، 2020، ص 130). وقد أظهر بعض الباحثين أن القادة الخدميين يميلون إلى تشجيع الموظفين وتقديم المساعدة اللازمة لهم من خلال التمكين، حيث يتم منحهم مسؤولية إنجاز العمل واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التخلي عن السيطرة عليهم. فالموظفون الذين يشعرون بالتمكين يظهرون الولاء والانتماء لمنظماتهم (Canavesi & Minelli, 2022:p421).

2.2. الحكمة

تعني الوعي بالتغيرات المحيطة والقدرة على التنبؤ بعواقبها أو تداعياتها، أي أن القائد يجب أن يكون على وعي كبير بما سيحدث، وأن يكون مستعداً ومتيقظاً له. ومن خلال الجمع بين ذروة المعرفة وفائدتها، يتميز القائد بقدرة عالية على ملاحظة والتقاط الإشارات من البيئة المحيطة وفهم التداعيات الناجمة عنها ومن ثم يكون استباقياً في الاستعداد لها (Barbuto & wheeler, 2006). وان الحكمة تعبر أيضاً عن قدرة القائد على إدراك الظروف المحيطة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية (الزعتري، 2020، ص 29). فالقادة ذوي الحكمة يتمتعون بملاحظة مميزة واستباقية في معظم الوظائف (Gnankob et al., 2022)، إذ يعكس بُعد الحكمة لديهم قدرة على إدارة الأمور وامتلاك رؤية مستقبلية تركز على حرصهم على مصلحة المنظمات وتمييزها عن المنظمات الأخرى (حجازي، 2021، ص 275).

2.3. القيم الأخلاقية

يتضمن الخصائص والسمات الشخصية للقائد الخادم، ويُظهر الجانب الأخلاقي للقائد، وما يتمتع به من سمات أخلاقية (صالح وإسماعيل، 2018، ص 197)، تتمثل في إظهار الاحترام والتعاطف والإيثار والتواضع والمودة والحب للعاملين، وتفهم حاجاتهم ورغباتهم والحسنة والعمل على تلبيةها، وتعرف مشكلاتهم والسعي لحلها، وتقديم اهتماماتهم ومصالحهم على مصلحته الشخصية، والتعامل معهم كقدوة أخلاقية وإنسانية (أحمد، 2022، ص 293).



2.4. خدمة وتنمية المجتمع

خدمة وتنمية المجتمع كبعد أساسي ومطلب رئيسي للقيادة الخادمة، وتعني سعي القائد وتقانيه في تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة وتلبية احتياجات المجتمع الداخلي، والعمل على تطوير وخدمة وتنمية المجتمع الخارجي من خلال القيام بالدور والمسئولية المجتمعية وتحفيز العاملين للوفاء بهذا الدور الذي يعتبر من المبادئ المهمة للقيادة الخادمة، حيث تساهم القيادة في إرساء ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها (أحمد، 2022، ص 293). ويتحقق هذا البعد من خلال قيام القادة بتشكيل فريق من العاملين لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع من خلال تنمية المجتمع ونشر برامج التوعية ومساعدة المرؤوسين على التصرف بأخلاقية وخلق قيمة للمجتمع تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية التي تتضمن تقديم الخدمة الاجتماعية الشخصية والتنظيمية (الزعتري، 2020، ص 2). ويرى (Liden et al (2014) أن بُعد الخدمة المجتمعية يتضمن أخلاقيات وقيمة تحمل المسئولية تجاه المجتمع والتأكد من أن الاستراتيجيات والقرارات المتخذة تعكس التزامًا بالعبء. كما يعملون على تنمية روح العمل الجماعي في مكان العمل، حيث تركز القيادة الخدمية على خدمة الآخرين بدلاً من الأشخاص الذين يسعون لخدمة القائد.

ثانياً: مفهوم وتعريف المسئولية الاجتماعية

المسئولية الاجتماعية هي محور أخلاقي للأفراد والشركات التي تريد اتخاذ الإجراءات وتحمل المسئولية عن الممارسات التي تعود بالنفع على المجتمع. أصبحت المسئولية الاجتماعية ذات أهمية متزايدة للمستثمرين والمستهلكين الذين يريدون استثمار أموالهم أو شراء المنتجات من المنظمات التي تتخذ خطوات للمساهمة في رفاهية المجتمع والبيئة (جواد، 2019، ص 11). وتتطلب المسئولية الاجتماعية أن يتصرف الأفراد والمنظمات بما يخدم مصالح البيئة والمجتمع ككل. يشار إلى المسئولية الاجتماعية باسم "المسئولية الاجتماعية للمنظمات" عندما تنطبق على المنظمات وأصبحت أكثر شعبية بسبب المعايير الاجتماعية المتغيرة، والتي بدورها جعلت العديد من المنظمات المسئولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من نماذج أعمالها دون المساس بالربحية (جدي وحملاوي، 2019، ص 3).

وقد قدم العالم الأمريكي (Davis, 1967) مساهمة كبيرة في تشكيل المفهوم الأساسي للمسئولية الاجتماعية للشركات، والذي شغل لسنوات عديدة منصب رئيس أكاديمية الإدارة. حيث اعتقد أن المسئولية الاجتماعية لرجال الأعمال يجب أن تتناسب مع قوتهم الاجتماعية؛ أي أنه نظر في فكرة المسئولية الاجتماعية في السياق الإداري، وكذلك نظر إلى الكيان التجاري باعتباره مؤسسة مشتركة توحد المواطنين المسؤولين مثل المديرين



والمستثمرين والموظفين وممثلي المجتمع المحلي وما إلى ذلك ومجموعاتهم. هذه "المؤسسة المشتركة" مسؤولة عن تلبية ليس فقط التوقعات الاقتصادية ولكن أيضاً الاجتماعية والنفسية والسياسية وغيرها من توقعات المجتمع. ومن الجدير بالذكر أنه في منتصف الستينيات، صاغ (Davis 1967) ما يسمى "قانون المسؤولية الحديدي": أولئك الذين لا يتحملون المسؤولية الكافية لسلطتهم سيفقدون هذه السلطة في النهاية.

في الثمانينيات والتسعينيات القرن الماضي، كان الموضوع الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو إنشاء وتطوير نظرية أصحاب المصلحة الأساسيين، والتي تصف الأساليب التي يمكن للإدارة من خلالها إعطاء الاعتبار الواجب لمصالح هذه المجموعات. وتتجلى المسؤولية الاجتماعية في هذه الحالة في التدابير التي تتخذها المنظمات لتشكيل وتوسيع علاقة عادلة بين العمل وأصحاب المصلحة مع عدم تفضيل مجموعة واحدة على حساب الآخرين (Kuzmak & Kuzmak, 2023).

وهكذا، أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاعمال شائعة في العقود الأخيرة مع مشاركة المنظمات من جميع الأحجام في هذا المجال بأهداف مختلفة، وأثبتت المسؤولية الاجتماعية أنها مجال مناسب للمنظمات في أي قطاع للاستثمار فيه. علاوة على ذلك، تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين اتصالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وعوائد الأعمال؛ بعبارة أخرى، كلما استثمرت المنظمة في المسؤولية الاجتماعية وتواصلت بشكل مناسب مع جماهير مختلفة (أي أصحاب المصلحة والمساهمين والمستهلكين)، زادت احتمالية تأثيرها على العوائد على مستويات مختلفة (Inversini & Derchi, 2024). على الرغم من وجود العديد من التفسيرات اليوم للمسؤولية الاجتماعية، والتي توفر بشكل أساسي فرصة لتوسيع و/أو تعميق جوهرها، إلا أنه يمكن القول بثقة أن معظم التفسيرات تتركز حول التفسير الأول الذي صاغه Bowen، وهو التفسير للمسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال، والذي يشير إلى التزامات رجال الأعمال بتنفيذ مثل هذه السياسات، واتخاذ تلك القرارات، أو اتباع تلك المسارات من العمل المرغوبة من وجهة نظر أهداف وقيم المجتمعات المعاصرة. (Bowen, 2013).

وعلى هذا الأساس، أصبحت المسؤولية الاجتماعية اليوم للمنظمات شكل من أشكال التنظيم الذاتي الذي يهدف إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية وإحداث تأثير إيجابي على المجتمع. وتشمل بعض الطرق التي يمكن للمنظمة من خلالها تبني المسؤولية الاجتماعية أن تكون صديقة للبيئة وواعية بالبيئة؛ وتعزيز المساواة والتنوع والشمول في مكان العمل؛ واحترام الموظفين؛ ورد الجميل للمجتمع؛ وضمان اتخاذ قرارات تجارية أخلاقية (Reckmann, 2023). واليوم أيضاً، تساعد الأخلاقيات والعمل الخيري في استكمال التوقعات المسؤولة اجتماعياً الملقاة على عاتق المنظمات الحديثة التي تسعى جاهدة لتحقيق الاستدامة في سوق عالمية تنافسية



وديناميكية، وتبذل المنظمات المسؤولة اجتماعياً جهداً خاصاً لدمج الاهتمام بأصحاب المصلحة الآخرين في سياساتها وقراراتها وعملياتها (Carroll, 2015).

وبناء على ما تقدم اعلاه، فقد خضع تعريف المسؤولية الاجتماعية لتغييرات جوهرية بمرور الوقت ويستمر في التطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته. لا يوجد تعريف واحد مقبول عالمياً، ولا يوجد إجماع على قائمة نهائية للقضايا التي يغطيها. من المقبول عادةً أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيراً من جانب منظمة ولا امتثالاً مطلقاً للقانون. القاسم المشترك بين معظم التعريفات هو أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تدمج به المنظمات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في سياساتها وأنشطتها التجارية من أجل تحسين تأثيرها على المجتمع. فيما يلي بعض التعريفات المهمة في هذا المجال التي قدمها الأكاديميون والمنظمات والجمعيات الدولية والعالمية.

وقد عرفها (سوندرا هولمز) بأنها "التزام من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال المساهمة في مجموعة واسعة من الأنشطة مثل مكافحة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص العمل، وحل مشكلة الإسكان والنقل، إلخ" (مدحت، 2015، ص 3). وقد عرفها (جدي وحملاوي، 2019، ص 7) على أنها "التزام أخلاقي طوعي بين مؤسسة اقتصادية والمجتمع الذي تعمل فيه، تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام. وفي حين تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة 2004 حيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

ثالثاً: الانتاج المستدام

1. مفهوم وتعريف الانتاج المستدام:

تواجه الصناعة حالياً نموذجاً جديداً يتخلى عن المنظور البيئي أحادي الجانب لصالح التركيز بشكل أقوى على البعد الاجتماعي، مما يؤدي بالتالي إلى إنتاج أكثر استدامة. حيث يشير الإنتاج المستدام إلى إنتاج السلع أو الخدمات مع تقليل الآثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية السلبية (Ocelík at al., 2023)، وهو ينطوي على الاستخدام المسؤول للموارد، وتقليل النفايات، ومراعاة التوازن البيئي طويل الأمد، مما يضمن تلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية. ومع ذلك، وعلى الرغم من الاعتراف العالمي بضرورة الانتقال إلى إنتاج أكثر



استدامة واتخاذ مبادرات مختلفة ذات صلة، فإن الاستخراج العالمي للموارد والتدهور المتزايد للموارد الاجتماعية والبيئية لا يزالان في تزايد (Hajam et al., 2023)، علاوة على ذلك، يجب الوضع في اعتبار أن الخيارات التي تتخذها منظمات الأعمال اليوم بشأن بناء أو ترقية مرافق الإنتاج ستؤثر على حالة البيئة خلال السنوات العشرين إلى الأربعين القادمة، مما يؤدي إلى حلول تتعلق بالإنتاج المستدام إلى حد ما. بالإضافة إلى أن التركيز على الإنتاج المستدام يسمح بإنشاء نماذج أعمال جديدة. على سبيل المثال، يمكن رؤية عددًا أكبر من المنظمات التي تقدم خدمات الطاقة، والتي تساعد المنظمات والمؤسسات العامة الأخرى على أن تصبح أكثر كفاءة في استخدام الطاقة، وكل ذلك يعني أن التركيز على الإنتاج المستدام ليس عبئًا، بل فرصة عمل جديدة (Zwiech, 2023).

وبذلك، فقد قدم Lowell Center for Sustainable Production (1998) أحد التعريفات الأولى للإنتاج المستدام، والذي أشار إلى جوانب تحتاج إلى تأكيد خاص. وقد تم تعريفه على أنه "تصنيع السلع والخدمات من خلال تطبيق العمليات والأنظمة غير الملوثة، والتي توفر الطاقة والموارد الطبيعية، والمجدية اقتصاديًا، والأمن والصحة للموظفين والمستهلكين، والمفيدة اجتماعيًا وإبداعيًا لجميع العاملين". كما يزعم (Veleva & Ellenbecker, 2001) أن الإنتاج المستدام يُعرف بأنه تطوير المنتجات والخدمات من خلال العمليات والإجراءات الخالية من التلوث، والموفرة للطاقة والموارد الطبيعية، والمجدية اقتصاديًا، والأمن والمأمونة للعمال والمجتمعات والمستهلكين، والمفيدة اجتماعيًا وإبداعيًا لجميع أصحاب المصلحة. وكذلك، تم تعريف الإنتاج المستدام كوسيلة لإنتاج السلع والخدمات التي تأخذ في الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية بدرجة أكبر في كل مرحلة من مراحل دورة الإنتاج ودورة حياة المنتج (التوريد، وتصميم المنتج، وطريقة الإنتاج، والتصنيع، والتوزيع، والتخلص من النفايات) مقارنة بالطرق الحالية أو المستخدمة تقليديًا لإنتاج نوع معين من السلع أو الخدمات (Zwiech, 2023).

2. ابعاد الانتاج المستدام

تشمل مبادئ الإنتاج المستدام الروابط بين الأثر البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي يحدث فيها التطوير والاستهلاك (Machado et al., 2020). عندما ننظر إلى هذا التعريف، نرى أنه يغطي ثلاثة أبعاد أساسية للاستدامة، وهي: الاقتصاد والبيئة والمجتمع.

ومن وجهة النظر البيئية، يشير الإنتاج المستدام إلى الاستخدام للموارد (المواد الخام والأرض والمياه والهواء والتربة والمناظر الطبيعية والتنوع البيولوجي) ومصادر الطاقة، وتعزيز الاقتصاد المحايد للمناخ (الحد من انبعاثات الغازات المسببة للانحباس الحراري العالمي) والحد من النفايات. والجانب الرئيسي للإنتاج



المستدام هو الاستخدام المستدام للموارد ومصادر الطاقة (Onifade et al., 2024)، ولا ينبغي أن يؤدي إشباع الاحتياجات المادية اليوم إلى الاستخراج المفرط وتدهور هذه الموارد. ويتطلب الاستخدام المستدام للموارد في الأمد البعيد أن نأخذ في الاعتبار توافرها، وضمان أمن سلسلة التوريد وحماية النظم الإيكولوجية (Bansard & Schröder, 2021). وفي الوقت نفسه، من المهم الحفاظ على قدرة البيئة على امتصاص الانبعاثات والتلوث.

كما إن الحد من النفايات مهم بنفس القدر. فالنفايات لها تأثير سلبي على البيئة من خلال، على سبيل المثال، تلويث الهواء أو التربة أو المياه السطحية والجوفية. إن مكبات النفايات تشغل مساحات كبيرة، وبالتالي تغير المشهد، في حين تشكل إدارة النفايات الخاطئة تهديداً للمجتمعات، وخاصة الصحة العامة. علاوة على ذلك، فإن النفايات الناتجة تعني أيضاً خسارة مخزونات المواد الخام (Zwiech, 2023). إن الحد من النفايات على مستوى الشركة يفرض مواقف حيث ستستخدم المزيد من المواد المعاد تدويرها وستطور وتنفذ عمليات إنتاج جديدة. يركز مثل هذا النشاط على اكتساب أكثر استدامة للمواد الخام، ومعالجة النفايات الخاصة بالشركة وتصميم وتصنيع المنتج بشكل صحيح. يجب على الشركات أيضاً تقليل كمية النفايات، وتقليل محتوى المواد الخطرة في النفايات واختراقها للبيئة وكذلك تحسين كفاءة استخدام النفايات كمواد خام ثانوية (Sakao et al., 2024).

أما من وجهة نظر اقتصادية، يشير الإنتاج المستدام إلى إدخال واستخدام ممارسات الأعمال المستدامة والحلول الذكية والذكاء الاصطناعي. وإن التركيز الأكبر على كفاءة الموارد غالباً ما يؤدي إلى وفورات كبيرة وبالتالي إلى نتائج مالية أفضل. كما إن الإجراءات التي تهدف إلى تعزيز دورة حياة المنتج البيئي من خلال الاستخدام الفعال للموارد وتقنيات الإنتاج الموفرة للموارد والابتكارات وزيادة وعي المستهلك بالإضافة إلى الطلب على المنتجات الصديقة للبيئة تبين أنها تعمل على تحسين القدرة التنافسية من ناحية وتحسين الوضع المالي للمنظمات من ناحية أخرى (Zwiech, 2023). وبذلك تتطلب دورة حياة المنتج البيئي مبادرات مستدامة في جميع مراحل دورة حياة المنتج، مثل التصميم البيئي، ووضع العلامات البيئية، ونظام الإدارة البيئية والتدقيق أو الابتكارات البيئية، والتي تتطلب مشاركة المنتجين. وعلاوة على ذلك، يسعى الاقتصاديون إلى إيجاد التوازن بين التكاليف والفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية باستخدام أدوات مثل الابتكار واللوائح والحوافز القانونية (Porter & van der Linde, 1995)، والشراكة بموجب القانون المدني، ونشر المعرفة أو إنشاء البنية الأساسية التي تشجع الإنتاج المستدام. وقد وُصفت الركائز الاقتصادية والبيئية في إعلان كييف لعام 2003 بأنها الحاجة إلى "فصل النمو الاقتصادي عن التدهور البيئي من أجل تعزيز كل من النمو الاقتصادي وحماية البيئة". ومع ذلك،



وعلى الرغم من حقيقة أن الأدبيات المتعلقة بالعائدات الاقتصادية للإنتاج المستدام غنية جداً بالفعل، إلا أنها لا تزال لا تؤدي إلى أي دليل قاطع يتعلق بعواقبها الاقتصادية. ومن الصعب النكران إلى أن التحول إلى الاقتصاد الدائري للشركات سيتطلب دائماً تغييرات مكلفة، ليس فقط في رأس المال المادي (الاستثمارات) ولكن أيضاً في الأصول غير الملموسة (أنشطة البحث والتطوير) والتغييرات التنظيمية (Antonioli et al., 2022).

من ناحية أخرى، فيما يتعلق بالإنتاج المستدام، يوجه تعزيز الاستدامة اهتماماً أكبر للبعد الاجتماعي. عندما يتعلق الأمر بمنظمات التصنيع، نادراً ما تتضمن التقارير المتعلقة باستخدام عملياتها البعد الاجتماعي. إذ تنتج العديد من المنظمات تقارير مؤسسية تحدد الممارسات البيئية وتؤكد على جوانب الحوكمة ولكنها تميل إلى تجاهل دور الموظفين أو القوى العاملة، وينعكس هذا النهج في الأدبيات لأن الدراسات تظهر أن الاستثمار في رأس المال البشري والاجتماعي قد يحقق فوائد مهمة مثل زيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، والمزيد من الابتكار، وزيادة النمو والقدرة التنافسية (Schneider, 2008). بذلك، فإن هذا الافتقار إلى التناسب بين الركائز الاقتصادية والبيئية من ناحية والاجتماعية من ناحية أخرى لا ينتج فقط عن انخفاض الاهتمام من جانب المنظمات نفسها ولكن أيضاً عن صعوبات في القياس الكمي، حيث إن في بُعد الاجتماعي للإنتاج المستدام، تتضمن الجوانب الاجتماعية لها عناصر يصعب قياسها، مثل حماية العدالة بين الأجيال، ودعم حماية حقوق الإنسان داخل نطاق نفوذ المنظمة وتعزيز الصدق والنزاهة والإنصاف في جميع جوانب ممارسة الأعمال التجارية، وحماية المساواة بين الجنسين، وضمان أماكن عمل لائقة، وتعزيز المعاملة الإيجابية للموظفين والمساهمة في صحة الموظفين وسلامتهم وكرامتهم ورضاهم، وتحسين نوعية الحياة، واحترام المساواة الجماعية والتفاعل مع المجتمعات المحلية (Eklová, 2020).

بالإضافة إلى ذلك، يجب الإدراك أن الإنتاج المستدام يجلب التحسن والمشاكل في القضايا الاجتماعية. على سبيل المثال، سيؤثر إدخال التحول في مجال الطاقة بشكل أساسي على المناطق الأقل نمواً اقتصادياً، وهو ما تناولته إرشادات منظمة العمل الدولية لعام 2015 بشأن الانتقال العادل (منظمة العمل الدولية، 2013). كما ستكون المناطق ذات الدخل المنخفض والمناطق الريفية ذات الكثافة السكانية المنخفضة الأكثر عرضة لفقدان الوظائف نتيجة للأتمتة والانتقال إلى اقتصاد منخفض الانبعاثات (Oxford Economics, 2020). لذلك، سيحتاج العالم إلى تقديم الدعم لأولئك الذين تم تسريحهم في أفقر البلدان لمنع الفقر أو تفاقم التفاوت الاجتماعي أو المشاكل المرتبطة بالهجرة الاقتصادية. وبذلك، يلاحظ إلى أن البعد الاجتماعي هو الأصعب في التكامل، حيث إن الجمع بين الركائز الاقتصادية والبيئية من وجهة نظر منظمات الأعمال أسهل بكثير من دمج الأهداف الاجتماعية في عملية الاستدامة. ومع ذلك، فإن توسيع الاقتصاد والبيئة كمكونات لتحليل الابتكار البيئي يشمل



Murrugarra et al.,) الجوانب الاجتماعية فقط هو الذي سيسمح بفهم كامل وإدخال الإنتاج المستدام (2010).

المبحث الثالث: الاطار الميداني

يقدم هذا القسم تحليلاً للبيانات الميدانية من خلال فحص إجابات المشاركين على بنود الاستبيان، وإخضاعها للمعالجة الإحصائية. والهدف هو استكشاف دور القيادة الخادمة في تلبية ممارسات الانتاج المستدام يتوسطهما المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط. وفي هذه الدراسة اعتمدت العينة على اربعة من مراكز تصنيع المواد الغذائية الرائدة في منطقة البحث المتمثلة بالمصانع (سليمانية، نالين، شياو وجوانرو). وبناء على ذلك وخوفاً من احتمال انخفاض نسبة الاستجابة أو وجود استبيانات غير مناسبة للتحليل، تم توزيع (75) استبانة. وعليه بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي (68) استبانة. وفيما يلي الجدول رقم (1) الذي يوضح مرة أخرى عدد الاستبيانات الواردة من كل مصنع على حدة والصالحة للتحليل.

جدول (1) عدد الاستبيانات الواردة حسب المصنع

التسلسل	أسم المصنع	عدد الإستمارة المستلمة
1	مصنع السليمانية	19
2	مصنع نالين	17
3	مصنع شياو	16
4	مصنع جوانرو	16
	المجموع	68

الجدول : من أعداد الباحثان بناءً على عدد الاستبيانات المستلمة

ومن حريص بالملاحظة أن العامل الأساسي لاختيار مصانع الأغذية كعينة لإجراء الدراسة الحالية يرجع إلى علاقة هذه المصانع المباشرة إلى حد كبير بعنوان ومشكلة الدراسة، مما يسهم في تحقيق هدفها الرئيسي. وبناء على ذلك تم تصنيف المشاركين على أساس الخصائص الديموغرافية الأساسية للدراسة وكانوا على النحو التالي:



أولاً / وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

- 1- **الجنس:** تبين البيانات في الجدول (2) أن غالبية المشاركين في الدراسة كانوا من الذكور (61.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (38.3%). وهذا دليل على أن المصانع الغذائية في إقليم كردستان العراق تهتم بتوظيف الذكور مقارنة بالإناث، وذلك لطبيعة العمل في هذا المجال.
- 2- **الفئات العمرية:** ومن الجدول (2) يتضح أن أعلى نسبة لعينة الدراسة كانت في الفئة العمرية (31-35) سنة حيث بلغت (30.9%)، تليها الفئة العمرية (26-30) حيث حققت النسبة (26.5%)، تليها الفئة العمرية (36-40%)، تليها الفئة العمرية (19.1%)، تليها الفئة العمرية (20-25%) التي حققت فيها النسبة (16.2%)، يليها العمر المجموعة (41 و كبار السن) إذ بلغت النسبة (7.3%)، مما يدل على أن مصانع الأغذية المشمولة في العينة تبدي اهتماماً كبيراً بتوظيف الفئات العمرية الشابة نظراً لخصوصية وطبيعة العمل في هذا المجال.

الجدول (2) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الإناث		ذكور	
%	العدد	%	العدد
38.3	26	61.7	42

الفئات العمرية

41-فأكثر		40-36		35-31		30-26		25-20	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
7.3	5	19.	13	30.	21	26.5	18	16.2	11
		1		9					

التحصيل الدراسي

شهادة عليا		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
5.9	4	51.5	35	33.8	23	8.8	6

سنوات الخبرة

16- فأكثر		15-11		10-6		5-1	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
25.0	17	39.7	27	29.4	20	5.9	4

الجدول: أعده الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي



3- **التحصيل الدراسي:** يظهر الجدول (2) أن اغلب المشاركين في الدراسة هم من حملت شهادة البكالوريوس بنسبة (51.5%)، يليهم الحاصلون على الدبلوم (33.8%). أما بالنسبة لبقية المشاركين في الدراسة، فيأتي الحاصلون على الشهادة (المتوسطة، الشهادة العليا) الواحد تلو الآخر بنسب متتالية (8.8%، 5.9%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد، مقروناً بقدرتهم على تقديم كل ما هو جيد وجديد من خلال تبني أفكار وبرامج تهدف إلى تطبيق ممارسات القيادة الخادمة والتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وإظهارها قدر الإمكان من أجل تلبية ممارسات الإنتاج المستدام.

4- **عدد سنوات الخبرة:** من الجدول (2) نستنتج أن غالبية المشاركين في الدراسة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (11 و 15) سنة أي بنسبة (39.7%). وفي المركز الثاني المشاركون في الدراسة ذوو الخبرة المهنية التي تتراوح بين (6-10) سنة وبنسبة بلغت (29.4%). وحصل على المركز الثالث أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة المهنية ما بين (16 سنة فأكثر) وبنسبة (25.0%). أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة العملية (1-5) جاء في المركز الأخير بنسبة 5.9%. وهذا دليل على أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة عملية جيدة في مجال ممارسة مبادئ ومفاهيم القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية في أماكن عملهم وبالتالي يمكنهم إثبات قدرتهم على استخدام المهارات وجني النتائج المرجوة منهما بهدف تلبية ممارسات الإنتاج المستدام قدر الامكان.

ثانيا/ اختبار علاقات الارتباط

تفترض الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية مع مقاييس الإنتاج المستدام وتفرعت عنها الفرضيات، ونتائج الاختبار كما موضحة في الجدول (3).

الجدول (3) مصفوفة الارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة

Correlations											
المتغيرات	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
التمكين	1	1	0.679**	0.711**	0.611**	0.661**	0.722**	0.741**	0.573**	0.495**	0.449**
الحكمة	2	0.679**	1	0.820**	0.597**	0.611**	0.600**	0.817**	0.621**	0.521**	0.472**
القيم الأخلاقية	3	0.711**	0.820**	1	0.631**	0.651**	0.440**	0.600**	0.451**	0.489**	0.486**
خدمة وتنمية المجتمع	4	0.611**	0.597**	0.631**	1	0.611**	0.662**	0.722**	0.512**	0.476**	0.469**



القيادة الخادمة	5	0.661**	0.611**	0.651**	0.611**	1	0.947**	0.842**	0.506**	0.501**	0.488**
المسؤولية الاجتماعية	6	0.722**	0.600**	0.440**	0.662**	0.947**	1	0.834**	0.611**	0.591**	0.573**
الإنتاج المستدام	7	0.741**	0.817**	0.600**	0.722**	0.842**	0.834**	1	0.624**	0.618**	0.594**
الاستدامة البيئية	8	0.573**	0.621**	0.451**	0.512**	0.506**	0.611**	0.624**	1	0.634**	0.601**
الاستدامة الاقتصادية	9	0.495**	0.521**	0.489**	0.476**	0.501**	0.591**	0.618**	0.634**	1	0.599**
الاستدامة الاجتماعية	10	0.449**	0.472**	0.486**	0.469**	0.488**	0.573**	0.594**	0.601**	0.599**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (SPSS-25)

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول (3)، توجد علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير الوسيط (المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير التابع (ممارسات الإنتاج المستدامة). وقد تم اختبار الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): افترضت هذه الفرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وممارسات الإنتاج المستدامة (مجتمعةً) داخل المصانع قيد الدراسة. وتشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (**0.842) عند مستوى دلالة (0.000). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة التركيز على القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً موجباً بتبني ممارسات الإنتاج المستدامة، مما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): افترضت هذه الفرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الفردية للقيادة الخادمة وممارسات الإنتاج المستدام (مجتمعةً). كما هو موضح في الجدول (3)، فإن نتائج اختبار الارتباط للفرضيات الفرعية، التي تتناول كل منها بعداً محدداً من أبعاد القيادة الخادمة فيما يتعلق بالإنتاج المستدام، تدعم الفرضية الرئيسية الثانية، كما هو مفصل أدناه:

1. وجود علاقة ارتباط طردية بين التمكين وممارسات الإنتاج المستدام. وحسب نتائج الجدول (3) لمصفوفة الارتباط تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بلغت (**0.741) وهي جيدة على مستوى معنوية (0.00). مما يدل على أنه كلما زاد الاهتمام بالتمكين ارتبط ذلك إيجابياً بضمان تلبية ممارسات الإنتاج المستدام.



2. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحكمة وممارسات الانتاج المستدام. وفقا لنتائج الجدول (3) لمصفوفة الارتباط اتضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية ما بين الحكمة والانتاج المستدام (**0.817) وهي نسبة جيدة جدا على مستوى معنوية (0.00). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بالحكمة ارتبط ذلك ايجابيا بتعهد في تلبية ممارسات الانتاج المستدام.

3. وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيم الأخلاقية وممارسات الانتاج المستدام. وعلى ضوء نتائج الجدول (3) لمصفوفة الارتباط ظهر ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيم الأخلاقية والانتاج المستدام (**0.600) وهي علاقة جيدة على مستوى معنوية (0.00). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بالقيم الأخلاقية ارتبط ذلك ايجابيا بميثاق تلبية ممارسات الانتاج المستدام لدى مصانع الاغذية المبحوثة.

4. وجود علاقة ارتباط ايجابية بين خدمة وتنمية المجتمع وممارسات الانتاج المستدام. حيث اشارت نتائج الجدول (3) لمصفوفة الارتباط ان هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية بين خدمة وتنمية المجتمع والانتاج المستدام (**0.722) عند مستوى دلالة (0.00). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بالخدمة وتنمية المجتمع ارتبط ذلك ايجابيا بضمان تلبية ممارسات الانتاج المستدام لدى المصانع المدروسة. وهكذا، تشير النتائج اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): تفترض هذه الفرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية داخل المصانع قيد الدراسة. كشف التحليل الإحصائي عن معامل ارتباط (**0.947) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين. يشير هذا إلى أن زيادة التركيز على القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بارتفاع مستويات المسؤولية الاجتماعية، مما يسهم بدوره في تعزيز قدرة المصانع على تلبية متطلبات ممارسات الإنتاج المستدام. وبالتالي، تُقدم هذه النتائج دعماً قوياً للفرضية الثالثة.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): تفترض هذه الفرضية وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الخادمة (انفراداً) والمسؤولية الاجتماعية في المصانع قيد الدراسة. وتشير نتائج الجدول (3) إلى نتائج الفرضيات الفرعية المرتبطة بهذه الفرضية، والتي توضح طبيعة العلاقة بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة بشكل فردي والمسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط ضمن هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أ. **التمكين:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية ومباشرة بين التمكين والمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة الارتباط (**0.722) عند مستوى دلالة (0.000)، وتشير قوة هذا الارتباط وأهميته إلى أنه مع تزايد ممارسات التمكين يميل مستوى المسؤولية الاجتماعية الملحوظ في مصانع الأغذية قيد الدراسة إلى



الارتفاع أيضاً. تؤكد هذه النتيجة الدور المحوري الذي يلعبه جانب التمكين في القيادة الخادمة في تعزيز السلوكيات والممارسات المسؤولة اجتماعياً في السياق التنظيمي.

ب. **الحكمة:** لوحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الحكمة والمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.600^{**}) عند مستوى دلالة (0.000)، تشير هذه النتيجة التجريبية إلى أن زيادة تطبيق الحكمة ترتبط بزيادة ممارسات المسؤولية الاجتماعية داخل مصانع الأغذية المدروسة. وتعزز هذه النتيجة فرضية أن القيادة القائمة على الحكمة تسهم بشكل هادف في تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وهو أمر أساسي لاستدامة السلوك التنظيمي.

ت. **القيم الأخلاقية:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمتها (0.440^{**}) عند مستوى دلالة (0.000)، وتشير أهمية هذا الارتباط إلى أنه مع ازدياد التوجه الأخلاقي للقيادة من خلال النزاهة والأمانة والإنصاف والالتزام بفعل ما هو صحيح أخلاقياً، هناك زيادة مقابلة في مستوى المسؤولية الاجتماعية التي تظهرها مصانع الأغذية المدروسة. وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي بما يتماشى مع توقعات المجتمع وأصحاب المصلحة.

ث. **خدمة وتنمية المجتمع:** بلغ معامل الارتباط بين خدمة وتنمية المجتمع والمسؤولية الاجتماعية (0.662^{**}) عند مستوى دلالة (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يشاركون بنشاط في خدمة المجتمع ويساهمون في التنمية المحلية هم أكثر ميلاً لتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسساتهم. في سياق مصانع الأغذية، قد تشمل ممارسات القيادة هذه دعم التوظيف المحلي، والمبادرات البيئية، والبرامج الصحية، أو الشراكات مع المجتمع المدني، وكلها تعزز صورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وبناء على ما تقدم فإن هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الرابعة، وتبين أن جميع أبعاد القيادة الخادمة ترتبط أخلاقياً وإيجابياً بالمسؤولية الاجتماعية.

الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): أشارت هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية وممارسات الإنتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة. وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.834^{**}) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي علاقة موجبة تشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية كلما زاد ارتباطها إيجابياً بضمان تلبية ممارسات الإنتاج المستدام. وهذه النتيجة تدل على أن الفرضية الرئيسية الثالثة قد تحققت.

رابعاً / اختبار علاقات التأثير



وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) لاختبار الفرضيات المشار إليها في منهجية الدراسة. وتشير نتائج هذا الاختبار في الجدول (4) إلى ما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): وجود تأثير مباشر ذات دلالة معنوية للقيادة الخادمة في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة. وتقدم النتائج الواردة في الجدول (4) دعماً تجريبياً قوياً للفرضية الرئيسية الأولى. وبشكل أكثر تحديداً، يشير تحليل الانحدار إلى تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقيادة الخادمة على ممارسات الإنتاج المستدامة. إذ بلغ قيمة الميل الحدي (B) 0.801، مما يعني أن زيادة بنسبة 1% في ممارسات القيادة الخادمة ترتبط بتحسين بنسبة 80.1% في مستوى ممارسات الإنتاج المستدامة داخل المصانع المشمولة بالدراسة. وعلاوة على ذلك، فإن إحصائية F البالغة 11.026، والتي تتجاوز القيمة الجدولية الحرجة البالغة 4.08، تؤكد الدلالة الكلية لنموذج الانحدار بمستوى ثقة عالٍ. وهذا يعزز قيمة الاحتمالية (p-value) البالغة 0.000، وهي أقل بكثير من الحد الأدنى المعتمد البالغ 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة الملحوظة ليست وليدة الصدفة. ومن حيث القدرة التفسيرية، يظهر النموذج معامل تحديد (R^2) قدره 0.687، مما يشير إلى أن 68.7% من التباين في ممارسات الإنتاج المستدام يعزى إلى تأثير القيادة الخادمة. أما النسبة المتبقية، والبالغة 31.3%، فيمكن تفسيرها بمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج الحالي، مما يعكس تعقيد الإنتاج المستدام كنتيجة متعددة الجوانب. وهكذا، تقدم هذه النتائج أدلة إحصائية قوية تدعم الفرضية الرئيسية H1، مؤكدة أن القيادة الخادمة لها تأثير أساسي وهام على تحقيق ممارسات الإنتاج المستدام في قطاع تصنيع الأغذية في إقليم كردستان العراق. وهذا يعزز أهمية اعتماد مبادئ القيادة الخادمة كنهج استراتيجي لتعزيز الاستدامة في السياقات الصناعية.

الجدول (4) تأثير القيادة الخادمة بابعادها في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام

ممارسات الإنتاج المستدام				القيادة الخادمة بابعادها
Sig	F	R ²	B	
0.000	7.922	0.371	0.630	التمكين
0.000	18.210	0.679	0.811	الحكمة
0.000	10.603	0.421	0.612	القيم الأخلاقية
0.000	17.025	0.584	0.791	خدمة وتنمية المجتمع
0.000	11.026	0.687	0.801	القيادة الخادمة
0.000	12.9572	0.5484	0.729	المعدل العام



المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (SPSS-25)

* معنوي عند مستوى (0.05) ** معنوي عند مستوى (0.01) F68 N= الجدولية=4.08

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): وجود تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لابعاد القيادة الخادمة في تلبية ممارسات الانتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة. يلاحظ من الجدول (4) اعلاه، ان نتائج الاختبار المتعلقة بالفرضيات الفرعية ذات الصلة بالفرضية الرئيسية الثانية، كانت كالآتي:

1- يكشف التحليل عن وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين التمكين وممارسات الإنتاج المستدامة. اذ بلغ قيمة الميل الحدي (B) 0.630، مما يشير إلى أن زيادة التمكين بنسبة 1% تقابل تحسناً بنسبة 63.0% في ممارسات الإنتاج المستدامة. وتدعم صحة النموذج إحصائياً قيمة F البالغة 7.922، متجاوزة القيمة الحرجة البالغة 4.08، وقيمة p البالغة 0.000، وهي أقل بكثير من عتبة الدلالة البالغة 0.05. كما ان معامل التحديد (R²) هو 0.371، مما يعني أن 37.1% من التباين في ممارسات الإنتاج المستدام يمكن تفسيره بالتمكين، بينما تعزى النسبة المتبقية، البالغة 62.9%، إلى عوامل خارج نطاق هذه الدراسة.

2- وجود تأثير معنوي للحكمة في تلبية ممارسات الانتاج المستدام، وبذلك تظهر البيانات أن الحكمة تعزز ممارسات الإنتاج المستدام بشكل ملحوظ، حيث بلغت قيمة (B) 0.811. وهذا يشير إلى أن زيادة 1% في الحكمة تؤدي إلى زيادة بنسبة 81.1% في أداء الإنتاج المستدام. ويتجاوز معامل F البالغ 18.210 القيمة الجدولية، وتؤكد قيمة p المقابلة البالغة 0.000 الدلالة الإحصائية للنتيجة. كما ان النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية عالية، حيث بلغ معامل الانحدار R² = 0.679، مما يشير إلى أن 67.9% من التباين في ممارسات الإنتاج المستدام يفسر بالحكمة، بينما يعزى 32.1% إلى متغيرات أخرى غير مدروسة.

3- وجود تأثير القيم الأخلاقية في تلبية ممارسات الانتاج المستدام، اذ يظهر التحليل بدوره تأثيراً قوياً للقيم الأخلاقية على الإنتاج المستدام. حيث يبلغ معامل الانحدار (B) 0.612، مما يعني أن زيادة بنسبة 1% في القيم الأخلاقية تؤدي إلى تحسن بنسبة 61.2% في ممارسات الإنتاج المستدام. وتؤكد قوة هذه العلاقة قيمة F البالغة 10.603 (وهي أيضاً أكبر من القيمة الحرجة) ومستوى الدلالة 0.000، وهو أقل من عتبة 0.05. كما تشير قيمة R² البالغة 0.421 إلى أن 42.1% من التباين في ممارسات الإنتاج المستدام يمكن تفسيره بالقيم الأخلاقية، بينما يبقى 57.9% متأثراً بعوامل خارجية غير مشمولة في الدراسة الحالية.

4- تشير النتائج التحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدها خدمة وتنمية المجتمع على تحقيق ممارسات الإنتاج المستدامة. ويتجلى ذلك في قيمة الميل الحدي (B) البالغ 0.791، مما يشير إلى أن زيادة بنسبة



1% في خدمة وتنمية المجتمع ترتبط بتحسّن بنسبة 79.1% في ممارسات الإنتاج المستدامة. وتدعم هذه النتيجة أيضاً قيمة F المحسوبة البالغة 17.025، والتي تتجاوز الحد الأدنى الجدولي البالغ 4.08، وقيمة p البالغة 0.000، مما يؤكد الدلالة الإحصائية للعلاقة عند مستوى 0.05. كما ان معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة هو 0.584، مما يشير إلى أن 58.4% من التباين في ممارسات الإنتاج المستدامة يمكن أن يعزى إلى تأثير خدمة وتنمية المجتمع. أما النسبة المتبقية، البالغة 41.6%، فمن المرجح أنها تعود إلى عوامل أخرى لم تدرس في هذه الدراسة. وهكذا، تشير النتائج اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية اعلاه.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): أشارت هذه الفرضية إلى وجود تأثير مباشر ذات دلالة معنوية للقيادة الخادمة في فعالية المسؤولية الاجتماعية في مصانع الاغذية قيد الدراسة. وبناءً على النتائج الواردة في الجدول (5)، يؤكد التحليل وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة على المسؤولية الاجتماعية في سياق مصانع الأغذية في إقليم كردستان العراق. وقد أسفر النموذج الشامل للقيادة الخادمة عن قيمة الميل الحدي (B) قدره 0.614، ومعامل تحديد (R^2) قدره 0.609، وقيمة F قدرها 10.251، ومستوى دلالة (Sig.) قدره 0.000. تشير هذه النتائج إلى أن القيادة الخادمة تقسّر ما يقارب 60.9% من التباين في المسؤولية الاجتماعية، وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. وعلى اساس يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (5) تأثير القيادة الخادمة بابعاده في المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية				القيادة الخادمة بابعاده
Sig	F	R^2	B	
0.000	10.612	0.613	0.689	التمكين
0.000	9.736	0.590	0.572	الحكمة
0.000	9.511	0.501	0.558	القيم الأخلاقية
0.000	10.826	0.654	0.702	خدمة وتنمية المجتمع
0.000	10.251	0.609	0.614	القيادة الخادمة
0.000	10.187	0.593	0.627	المعدل العام

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (SPSS-25)

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): يوجد تأثير مباشر ومعنوي لأبعاد القيادة الخادمة (فردياً) على المسؤولية الاجتماعية في مصانع الأغذية محل الدراسة. وكما هو موضح في الجدول (5) أعلاه، فقد كانت نتائج الاختبار الإحصائي للفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة (H4) كما يلي:

1- يوجد تأثير معنوي لبعد التمكين في المسؤولية الاجتماعية. إذ تقدم النتائج الظاهرة في الجدول (5) أدلة تجريبية قوية تدعم التأثير الإيجابي لبعد التمكين في القيادة الخادمة على المسؤولية الاجتماعية داخل مصانع الأغذية في إقليم كردستان العراق. ويكشف التحليل عن قيمة الميل



الحدّي (B) قدره 0.689، مما يشير إلى تأثير إيجابي ودال للتمكين على المسؤولية الاجتماعية. كما يفسر النموذج 61.3% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ($R^2 = 0.613$)، مما يعكس قدرة تفسيرية عالية. علاوة على ذلك، تبلغ قيمة إحصاء F للنموذج 10.612، ومستوى الدلالة المقابل هو 0.000، وهذا ما يؤكد أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01. وبالتالي، تظهر هذه النتائج أن التمكين يلعب دورًا حيويًا في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية في السياق التنظيمي.

2- يوجد تأثير معنوي للحكمة، أحد أبعاد القيادة الخادمة، على المسؤولية الاجتماعية. إذ تستعرض النتائج الواردة في الجدول (5) دعمًا إحصائيًا واضحًا للعلاقة بين بعد الحكمة والمسؤولية الاجتماعية في سياق مصانع الأغذية في إقليم كردستان العراق. وتكشف نتائج التحليل عن قيمة الميل الحدّي (B) قدره 0.572، مما يشير إلى تأثير إيجابي ودال إحصائيًا للحكمة على المسؤولية الاجتماعية. ويفسر النموذج 59.0% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ($R^2 = 0.590$)، بقيمة F قدرها 9.736 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01. وتشير هذه النتيجة إلى أن القادة الذين يتمتعون بالحكمة يساهمون بشكل كبير في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسساتهم.

3- يوجد تأثير معنوي للقيم الأخلاقية على المسؤولية الاجتماعية. وتبين النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن هناك دعمًا تجريبيًا قويًا للعلاقة المفترضة بين القيم الأخلاقية - أحد الأبعاد الرئيسية للقيادة الخادمة - والمسؤولية الاجتماعية داخل مصانع الأغذية في إقليم كردستان العراق. وتظهر قيمة الميل الحدّي (B) قدره 0.558، مما يدل على تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية. ويفسر النموذج 50.1% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ($R^2 = 0.501$) ويعطي قيمة F قدرها 9.511 عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد الدلالة عند مستوى دلالة 0.01. وعليه، تسلط هذه النتيجة الضوء على الدور الحاسم الذي تلعبه القيم الأخلاقية في تعزيز السلوك المسؤول اجتماعيًا داخل المؤسسات قيد الدراسة.

4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخدمة وتنمية المجتمع، أحد أبعاد القيادة الخادمة، على المسؤولية الاجتماعية. إذ تستعرض البيانات الواردة في الجدول (5) دعمًا تجريبيًا قويًا للعلاقة المفترضة بين خدمة وتنمية المجتمع والمسؤولية الاجتماعية في مصانع الأغذية العاملة في إقليم كردستان العراق. وتشير نتائج الانحدار إلى قيمة الميل الحدّي (B) قدره 0.702، وهو الأعلى بين جميع الأبعاد المدروسة، مما يظهر تأثيرًا إيجابيًا قويًا. ويفسر النموذج 65.4% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ($R^2 = 0.654$)، بقيمة F قدرها 10.826 ومستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. وتسلط هذه النتيجة الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه القادة الخدميون في تعزيز المشاركة المجتمعية الفاعلة والمساهمة في التنمية المحلية كجزء من فلسفتهم القيادية. وبناءً على ذلك، تثبت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ضمن الدراسة الحالية.



الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): أشارت هذه الفرضية إلى وجود تأثير مباشر ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام (مجتمعة) في المصانع قيد الدراسة. وفي ضوء نتائج الجدول (6)، يلاحظ الى وجود تأثير معنوي موجب بين هذين المتغيرين، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.620)، وهذا يعني أن زيادة (1%) في المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى زيادة بنسبة (62.0%) في الالتزام بممارسات الإنتاج المستدام. وهذا مدعوم بالقيمة المحسوبة (10.291) (F) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.08)، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى الدلالة. وللبحث كانت (0.05)، وكانت القوة التفسيرية للمتغير المستقل (التمكين) في المتغير التابع (ممارسات الإنتاج المستدام) حسب معامل التحديد (R² 0.511)، أي بمتوسط (51.1%) من الاختلافات الموضحة في الالتزام بتلبية ممارسات الإنتاج المستدام ترجع إلى تأثير المسؤولية الاجتماعية. وفي المقابل فإن (48.9%) من الاستجابة ترجع إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

الجدول (6) تأثير المسؤولية الاجتماعية في تلبية متطلبات الإنتاج المستدام

متطلبات الإنتاج المستدام				المسؤولية الاجتماعية
Sig	F	R ²	B	
0.000	10.291	0.511	0.620	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (SPSS-25)

وعليه، تشير نتائج التحليل اعلاه إلى تحقق الفرضية الرئيسية الخامسة ذات العلاقة بقسم اختبار علاقات التأثير في الدراسة الحالية.

خامساً/ مناقشة نتائج الدراسة الحالية ومدى توافقها مع الدراسات السابقة

الغرض العام من هذه الدراسة هو الحصول على فهم ومعرفة أعمق ومعلومات موثوقة عن دور أبعاد القيادة الخادمة كمتغير مستقل والمسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط في تلبية ممارسات التصنيع المستدام في مصانع الاغذية المختارة في إقليم كردستان / العراق. ومن خلال هذا الهدف تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تركز على فحص الدور الفعال للقيادة الخادمة بإبعادها جنباً إلى جنب مع المسؤولية الاجتماعية لتلبية ممارسات التصنيع المستدام.



وعليه، أظهرت نتائج الدراسة بدورها أنه لتعزيز النية الحقيقية لتلبية ممارسات و/أو متطلبات أنظمة التصنيع المعاصرة (مثل نظام التصنيع المستدام) القدرة على ضمان استجابة منظمات الأعمال بشكل أسرع لجميع حالات التغيير التي تحدث في المشهد التنافسي، فإن وجوداً صريحاً مطلوباً لأنماط القيادة المعاصرة، (بما في ذلك القيادة الخادمة)، حيث يساعد هذا الوجود بشكل كبير منظمات الأعمال على تلبية ممارسات تصنيع مستدام وقابلة للتكيف بسرعة، وتحسين قدرتها على تحويل التحديات إلى فرص جديدة من حيث تحسين خططها وعملياتها الإنتاجية، وتطوير مهاراتها الفنية، وهذا ما اتفقت عليه واكدها العديد من الدراسات مثل (الجبوري والمعاضيدي، 2023) و (Ali et al., 2023) و (Al & Al-Jasar, 2019) و (Eva et al., 2019). وفي هذا السياق برزت أهمية أسلوب القيادة الخادمة بإبعادها والتي تناولها البحث الحالي، كمفتاح حقيقي وفعال لإرساء ممارسات التصنيع المستدام من حيث تعزيز قدرة المنظمات الصناعية على إنتاج منتجات مستدامة وذات فوائد قيمة لتلبية احتياجات الأسواق ورغبات العملاء بشكل مستمر وتحقيق تطلعاتهم المستقبلية.

وفيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وممارسات التصنيع المستدامة، فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات (بما في ذلك نتائج الدراسة الحالية) أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وممارسات التصنيع المستدامة علاقة أساسية ومترابطة، حيث يهدف كلا المفهومين إلى خلق قيمة لأصحاب المصلحة مع تقليل الآثار السلبية على المجتمع والبيئة (Zhang et al., 2024). إذ تشمل المسؤولية الاجتماعية الأجور العادلة وظروف العمل الآمنة، والتي يحافظ عليها التصنيع المستدام من خلال تجنب الممارسات الاستغلالية. وكلاهما يتطلب المسؤولية في تحديد مصادر المواد بشكل أخلاقي ومستدام (Reckmann, 2023). بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني المنظمات المسؤولية اجتماعياً لممارسات مثل كفاءة الطاقة، وتقليل النفايات، واستخدام الطاقة المتجددة في التصنيع تجعلها تتفوق في هذه المجالات الجديرة بالثقة، مما يحسن ولاء العملاء لها (Senyapar, 2024).

وبناءً على ماسبق، يتضح لنا أن نتائج أغلب الدراسات السابقة المشار إليها اعلاه أكدت على أن القضية الأساسية تكمن في كيفية تطوير القدرات التنظيمية في عالم الأعمال المعاصر من خلال التعامل مع أساليب القيادة المعاصرة إلى الجانب تبني مبدء المسؤولية الاجتماعية كمحور أخلاقي، والتي من شأنها المساعدة بشكل سليم في تلبية متطلبات أنظمة تصنيع معاصرة تعمل على تعزيز قيمة المنتجات من خلال جعلها أكثر صديقة للبيئة، والأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز قدرة منظمات الأعمال على مواجهة التحديات والتقلبات السوقية الكبيرة والمنافسة الشديدة بشكل فعال، وكذلك المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل، وكل هذا بدوره من شأنه ان يساهم بشكل رصين في تعزيز رفاهية المجتمع والبيئة معاً. ومن هنا ادركنا حقيقة مفادها أنه من الضروري فحص مدى تأثير



أساليب القيادة المعاصرة (مثل القيادة الخادمة) والمسؤولية الاجتماعية التي تم تناولهما في الدراسة الحالية كمفاتيح حقيقية وفعال لتلبية متطلبات أنظمة تصنيع معاصرة (مثل التصنيع المستدام) نحو تعزيز قدرة المنظمات الصناعية على الاستخدام الكفاء والفعال للموارد المتاحة وإنتاج منتجات مستدامة وعالية الجودة من حيث المنافسة في بيئة السوق المعاصرة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

يلخص هذا القسم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة سواء من الناحية النظرية أو المبنية على النتائج الميدانية. وبذلك تمثل الاستنتاجات الأساس الرئيسي لصياغة المقترحات التي تراها الدراسة ضرورية لمنظمات الأعمال بشكل عام ولمصانع الاغذية المدروسة بشكل خاص. وبهذا المعنى سيشمل هذا القسم الجوانب التالية:

أولاً / الاستنتاجات:

في ضوء الأبحاث السابقة (النظرية والعملية) وتحليل متغيرات الدراسة توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

- أ. تمثل القيادة الخادمة فلسفة تنظيمية واستراتيجية جديدة نسبياً وتتعدى مجرد كونها تعديلات بسيطة تجريها المنظمات وانما تمتد فلسفتها إلى كونها نهج مستدام وأخلاقي ومؤثر في سياقات تنظيمية مختلفة تتماشى مع التغيرات البيئية والتي توفر للمنظمة ميزة تنافسية.
- ب. أظهرت العديد من الدراسات الأكاديمية أن القيادة الخادمة هي فلسفة قيادية تعطي الأولوية لخدمة الآخرين (الموظفين والعملاء والمجتمع) على المصلحة الذاتية. وغالباً ما تؤكد القيادة الخادمة على طبيعتها التحويلية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، وديناميكيات الفريق، والرفاهية الفردية.
- ت. أشار أغلب الباحثين باحثون في دراساتهم مثل (أبو طه، 2020، قاعود و وهبه، 2023، الجنابي واخرون، 2024، حجازي، 2021، Canavesi, A., & Minelli, 2022) في موضوع القيادة الخادمة، على ان الأبعاد الاكثر تفاعلاً وتأثيراً في هذا الموضوع تتمثل بالتمكين، الحكمة، القيم الأخلاقية وخدمة وتنمية المجتمع.
- ث. تبينت من خلال قراءة ومطالعة العديد من الدراسات ان المسؤولية الاجتماعية لم تعد تقتصر على توليد الأرباح، بل غالباً ما تنبثق من أطر ونماذج تؤكد على الممارسات الأخلاقية، والاستدامة،



والترابط بين أصحاب المصلحة. كما تشمل التأثيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي من المتوقع أن تعمل منظمات الأعمال على تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة لتحقيق التنمية المستدامة.

ج. أظهرت الأدبيات ذات الصلة أن الانتاج المستدام هو مجموعة من الممارسات التي تعمل على تحسين القدرة على الصمود في مواجهة تغير المناخ البيئي، وندرة الموارد، واضطرابات السوق. كما أنها تجمع بين الجدوى الاقتصادية والإدارة البيئية والعدالة الاجتماعية، مع تسليط الضوء على التوازن المطلوب بين الربحية والحد من الأضرار البيئية وتحسين الرفاهية الاجتماعية. علاوة على ذلك، تشير التحليلات النظرية إلى أن القدرة على التكيف وتخفيف المخاطر أمران ضروريان لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

2- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني:

أ. يمكن الاستنتاج أن المصانع التي شملها الاستطلاع تعتمد في أداء أنشطتها على أشخاص من خريجي المعاهد والجامعات ولديهم الحماس للعمل المهني، مما يدل على أن معدل الدوران الوظيفي في هذه المصانع منخفض إلى حد ما لأن الأعلى نسبة المشاركين في الاستبيان هم من الأشخاص ذوي الطاقة الشابة.

ب. من خلال تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم من حملت الشهادات التي تؤهلهم من الإجابة الصحيحة على فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى أن لديهم القدرة والكفاءة الفعالة للعمل في المصانع التي شملتها الدراسة الحالية.

ت. توصل الباحثان من خلال تحليل استجابات أفراد العينة إلى وجود تنوع في الوظائف في المصانع قيد الدراسة، مؤكدين أن قطاع الصناعات الغذائية يمكن أن يوفر فرص عمل لشرائح مختلفة من التخصصات المتنوعة.

ث. توصل الباحثان إلى أن إدارات مصانع الأغذية المشمولة بالدراسة تتيح، قدر الإمكان، فرصاً للموظفين لتقديم اقتراحات إبداعية ووضع خطط مستقبلية، بالإضافة إلى توفير الدعم والمساعدة والتطوير المهني المستمر لهم. كما توفر لهم التمكين اللازم لأداء وظائفهم على أكمل وجه، مما ساهم بدوره في تحسين بُعد التمكين بشكل فعال.

ج. أظهرت نتائج البحث أن قادة مصانع الأغذية المشمولة في الدراسة يؤكدون على خدمة الآخرين كأولوية قصوى ويظهرون حكمتهم في الممارسة العملية من خلال قدرتهم على بناء الثقة، وتنمية



ثقافة التعاطف، واحترام الأهداف المتبادلة والمشاركة، تعزيز التعاون، بالإضافة إلى تعزيز النمو التنظيمي والفردية. وهذا ما جعل بُعد الحكمة يحقق أداءً جيداً من حيث تأثيره على تلبية ممارسات الانتاج المستدام.

ح. كما توصل الباحثان من خلال نتائج الدراسة الحالية، ان من خلال إظهار الاهتمام المطلوب من قبل الإدارات عينة الدراسة بمعايير القيم الأخلاقية من حيث إظهار الاحترام والتعاطف والإيثار والتواضع والمودة تجاه الموظفين، والتفهم احتياجاتهم ورغباتهم الحسنة والعمل على إشباعها، جعلت من هذه المعايير أكثر مرونة لتحسين رفاهية ورضا الموظفين وتعزيز العدالة والالتزام بها في جميع المستويات الادارية .

خ. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مصانع المواد الغذائية المدروسة تهتم وتمارس المسؤولية الاجتماعية من خلال تأكيد إدارة هذه المصانع على دعم المجتمعات المحلية، واحترام حقوق الموظفين والعملاء، وشروط الرواتب العادلة، وظروف العمل المواتية وتعزيز التنوع والشمول. د. بينت النتائج ايضا، أن مصانع الأغذية المدروسة تعمل على إنتاج منتجات تضمن، قدر الإمكان، تطبيق عمليات وأنظمة غير ملوثة للبيئة، توفر الطاقة والموارد الطبيعية، ومجدية اقتصاديا وأمنة وصحية ومفيدة اجتماعياً لجميع الموظفين والمستهلكين.

ثانياً / المقترحات :

يقدم هذا القسم مجموعة من المقترحات الاستراتيجية للمنظمات الصناعية، بما في ذلك المصانع المشمولة في هذه الدراسة في إقليم كردستان العراق. وصممت هذه المقترحات لدعم المصانع المدروسة في تحسين ظروفها التشغيلية والاستراتيجية استجابةً للتطورات المستمرة والتغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال. فيما يلي قائمة مفصلة بهذه التدابير المقترحة:

(1) ابداء مزيد من الاهتمام حول تمكين الموظفين من المساهمة بالأفكار وتولي مسؤولية مبادرات الاستدامة، والتي بدورها ويمكن أن يؤدي هذا إلى حلول مبتكرة للحد من استهلاك الطاقة، وتحسين استخدام الموارد، أو انتاج منتجات صديقة للبيئة.

(2) تشجيع الموظفين على جميع المستويات على المشاركة في القرارات التشغيلية والمتعلقة بالاستدامة، بالإضافة الى تقديم برامج مخصصة لرفع مهارات الموظفين وتوعيتهم حول



- ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وكذلك تشجيعهم على المساهمة بأفكار مبتكرة للإنتاج المستدام.
- (3) الشراكة مع المجتمعات المحلية لتعلم الممارسات المستدامة الأصلية في إنتاج الغذاء. وكذلك العمل على مشاريع مشتركة مع المنظمات المحلية، مثل إنشاء حدائق مجتمعية أو استضافة ورش عمل حول التغذية.
- (4) تطوير استراتيجيات تتوافق مع أهداف الاستدامة العالمية (على سبيل المثال، أهداف التنمية المستدامة) والتأكد من أنها تأخذ في الاعتبار التأثير على الأجيال.
- (5) العمل على تعزيز المسؤولية الاجتماعية في تلبية ممارسات الإنتاج المستدام من خلال إقامة شراكات طويلة الأمد مع الموردين الملتزمين بالمعايير البيئية والأخلاقية، بالإضافة الى تنفيذ أنظمة التتبع لضمان تلبية المواد الخام لمتطلبات الاستدامة.
- (6) الالتزام قدر الامكان للوائح البيئية المحلية والدولية كالحصول على شهادات بيئية مثل ISO 14001، والتي تؤكد الالتزام بالمعايير البيئية.
- (7) العمل قدر الامكان على رفع مستوى وعي المستهلكين وتثقيفهم بشأن الاستهلاك المستدام من خلال حملات الترويج للمنتجات الصديقة للبيئة واستراتيجيات التسويق التي تركز على الاستدامة.
- (8) ينبغي على المنظمات الصناعية، وخاصة تلك الموجودة العراق بشكل عام واقليم كردستان بشكل خاص، السعي إلى محاكاة التجارب العالمية الناجحة في التصنيع المستدام من خلال تبني ممارسات ومنهجيات مثبتة تتوافق مع المبادئ الأساسية للاستدامة. ومن خلال الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية، يمكن لهذه المنظمات تلبية المتطلبات الأساسية للإنتاج المستدام بفعالية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتطورة.
- (9) من الضروري للمصانع قيد الدراسة استقطاب الكفاءات الأكاديمية وإشراكهم لتعميق فهمهم المؤسسي للقيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية، مما يسهم توظيف هذه الخبرة الأكاديمية بشكل كبير في تطوير ممارسات إنتاج مستدام تلبي توقعات المستهلكين وتتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة.



المصادر

اولا/ المصادر العربية :

- 1- أبو طه، حسام فايز حسني (2020)، سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الاقصي، غزة.
- 2- أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن، (2022)، ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج. م. ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميها . مجلة الإدارة التربوية، المجلد 35، العدد 35، 411-229.
- 3- الجبوري، حسين رأفت جاسم محمد والمعاضيدي، معن وعداالله. (2023). واقع أبعاد القيادة الرشيقة في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق دراسة تحليلية في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق، مجلة اقتصاديات الأعمال للأبحاث التطبيقية، (2)4.
- 4- الجنابي، سجاد محمد عطية و العمران، علي حسن، (2024)، القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الانتماء الوظيفي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات النجف الاشرف.
- 5- جواد، بلقايد محمد، (2019)، دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الاعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري، رسالة دكتوراة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر.
- 6- حجازي ،سامح سعيد (2021)، القيادة الخادمة وتأثيرها علي التميز في الاداء الجامعي، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد الثاني الجزء الأول، - 270 - 305.
- 7- جدي، حنان، و حملوي، ايمان (2019)، المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز الميزة التنافسية/ دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه - فرع عين بسام، ، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.
- 8- الزعتري، دنيا نور الدين، (2020)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- 9- السطوحى، محمد عبد العظيم ، النجار، حميدة محمد و العشرى، تامر إِب ا رهميم، (2017)، العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الرابع، 834 - 877.
- 10- الشربيني، صفاء أحمد ، زهرة، وائل محمود و مهنا، مدحت عبد الحميد، (2021)، تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 45، العدد 3 ، 1-24.
- 11- صالح، صالح الدين حسين وإسماعيل معاذ غسان، (2018)، أثر سلوك القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة في مدينة بغداد، مجلة الدنانير، العدد 14، 189 - 229.



- 12- قاعود، مروة صلاح و وهبه، مروة سيد، (2023)، تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية، المجلد 4، العدد 2، 29 – 50.
- 13- محمد، شفان ابراهيم (2021)، دور القيادة الخادمة في تحقيق ابعاد الالتزام التنظيمي/ دراسة تحليلية في عينة من المدارس الخاصة التابعة لشركة راست التعليمية في محافظة دهوك، شمال العراق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأدنى، قبرص، تركيا.
- 14- محمد، لطرش، و ابراهيم، بن يحي، (2022)، دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد 6، العدد 1، 82-14.99.
- 15- مدحت، محمد أبو النصر، (2015)، المسؤولية الإجتماعية للشركات والمنظمات " الموصفة القياسية ISO26000. 15، المجموعة العربية للتدريب والنشر، نصر - القاهرة - جمهورية مصر العربية.
- 16- المطلق، نايف بن سليمان، (2022)، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الامنية، المجلة العربية للدراسات الامنية، المملكة العربية السعودية، المجلد 38، العدد 2، 230-248.
- 17- منظمة العمل الدولية، (2013)، برنامج التنمية المستدامة لما بعد عام 2015، مكتب العمل الدولي، لدورة، 319 جنيف، 31-16 تشرين الأول 2013.

ثانيا / المصادر الاجنبية:

1. Al, A. R. A. J. T., & Al-Jasar, A. R. (2019). Extent To Which Entrepreneurship Dimensions Contribute To The Establishment Of The Requirements Of Lean Manufacturing: Exploratory Study In The General Company For Textile And Leather Industries/Baghdad. TANMIAT AL-RAFIDAIN, 38(123 following).
2. Ali, S. A. G., Qasim, N., & Hussein, N. H. (2023). The Role of the Holonic Manufacturing System in Achieving Product Quality: an Exploratory Study in the General Company for the Automotive Industry of Alexandria. International Journal of Professional Business Review, 8(5), e01734-e01734.
3. Antonioli, D., Ghisetti, C., Mazzanti, M., & Nicolli, F. (2022). Sustainable production: The economic returns of circular economy practices. Business Strategy and The Environment, 31, 2603–2617. <https://doi.org/10.1002/bse.3046>.
4. Bansard, J., Schröder, M., (2021). The Sustainable Use of Natural Resources: The Governance Challenge. Available at: <https://www.iisd.org/articles/deep-divide/sustainable-use-natural-resources-governance-challenge>.



5. Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a servant leader: Do you have what it takes?*. Cooperative Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources, University of Nebraska-Lincoln.
6. Benmira, S., & Agboola, M. (2021). *Evolution of leadership theory*. BMJ leader, leader-2020.
7. Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
8. Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). *Servant leadership and employee engagement: A qualitative study*. Employee responsibilities and rights journal, 34(4), 413-435.
9. Carroll, A. B. (2015). *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*. Organizational dynamics.
10. Davis, Keith. "Understanding the social responsibility puzzle." *Business horizons* 10, no. 4 (1967): 45-50.
11. Eklová, K. (2020). *Sustainability of buildings: Environmental, economic and social pillars*. Bus. IT, 2, 2-11.
12. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. The leadership quarterly, 30(1), 111-132.
13. Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). *Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader*. International Journal of Public Sector Management, 35(2), 236-253.
14. Hajam, Y. A., Kumar, R., & Kumar, A. (2023). *Environmental waste management strategies and vermi transformation for sustainable development*. Environmental Challenges, 100747.
15. Inversini, A., & Derchi, G. B. (2024). *Corporate social responsibility on social media: a scoping review of the literature*. Journal of Information, Communication and Ethics in Society, 22(4), 434-452.
16. Kuzmak, O., & Kuzmak, O. (2023). *Social responsibility of business towards sustainable development: case of Ukraine*. Collection of papers new economy, 1(1), 126-148.
17. Lowell Center for Sustainable Production. (1998). *Sustainable production: a working definition*. In Informal Meeting of the Committee Members.



18. Machado, C. G., Winroth, M. P., & Ribeiro da Silva, E. H. D. (2020). Sustainable manufacturing in Industry 4.0: an emerging research agenda. *International Journal of Production Research*, 58(5), 1462-1484.
19. Murrugarra, E., Larrison, J., & Sasin, M. (Eds.). (2010). *Migration and poverty: Towards better opportunities for the poor*. World Bank Publications.
20. Ocelík, V., Kolk, A., & Ciulli, F. (2023). Multinational enterprises, Industry 4.0 and sustainability: A multidisciplinary review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 413, 137434.
21. Onifade, M., Zvarivadza, T., Adebisi, J. A., Said, K. O., Dayo-Olupona, O., Lawal, A. I., & Khandelwal, M. (2024). Advancing toward sustainability: The emergence of green mining technologies and practices. *Green and Smart Mining Engineering*, 1(2), 157-174.
22. Oxford Economics. (2019). *How Robots Change the World: What Automation Really Means for Jobs and Productivity*. Oxford Economics. Available at: <http://resources.oxfordeconomics.com/how-robotschange-the-world>.
23. Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review Reprint*, 73, 120–134. http://kentlundgren.se/artiklar/veten-skapliga/Porter_Linde_1995.pdf
24. Reckmann, N. (2023). Businesses that practice corporate social responsibility aim to improve their communities, the economy or the environment. <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>.
25. Sakao, T., Bocken, N., Nasr, N., & Umeda, Y. (2024). Implementing circular economy activities in manufacturing for environmental sustainability. *CIRP annals*, 73(2), 457-481.
26. Schneider, R. (2008). Measuring social dimensions of sustainable production. In *OECD Sustainable Development Studies Measuring Sustainable Production*. OECD Publishing, 39–47. ISBN 978-92-64-04412-8.
27. Scott, D. (2021). Contemporary leadership in sport organizations. *Human kinetics*.27.
28. Senyapar, H. N. D. (2024). Sustainability marketing strategies for the energy sector: Trends, challenges, and future directions. *Environment and Social Psychology*.
29. Veleva, V., & Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of cleaner production*, 9(6), 519-549.



30. Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 610-629.
31. Zhang, J., Islam, M. S., Jambulingam, M., Lim, W. M., & Kumar, S. (2024). Leveraging environmental corporate social responsibility to promote green purchases: The case of new energy vehicles in the era of sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139988.
32. Zwiech, P. (2023). Sustainable production. In *Organizing Sustainable Development* (pp. 120-132). Routledge.