

القيادة المستدامة التحدي الجديد للمنظمات لتحقيق التميز

Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations to Achieve Excellence

إبراهيم بن يحيى، المركز الجامعي بريك، الجزائر، brahim.benyahia@cu-barika.dz

تاريخ قبول المقال: 24-11-2024

تاريخ إرسال المقال: 10-08-2024

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة المستدامة وأهم أبعادها إلى جانب دورها في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم التوصل في الأخير أن القيادة المستدامة نمط إداري جديد يتضمن مسؤولية مشتركة تتطوي على تجنب استخدام الموارد المالية أو البشرية دون داع، بحيث يسعى إلى تعظيم فعالية المخرجات، تساهم القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تميز القائد المستدام عن القائد التقليدي بمجموعة خصائص ومميزات، إلى جانب اعتمادها على مجموعة ممارسات من شأنها التأثير بشكل إيجابي على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة المستدامة، التميز المؤسسي.

Abstract:

This study aims to identify sustainable leadership and its dimensions, in addition to its role in achieving institutional excellence. The study relied on the descriptive approach to achieve the objectives of the study. The study concluded that sustainable leadership is a new management style that involves shared responsibility and seeks to avoid unnecessary use of financial or human resources, aiming to maximize output effectiveness. Sustainable leadership contributes to institutional excellence by distinguishing sustainable leaders from traditional leaders through a set of characteristics and features, as well as through the adoption of practices that positively impact the organization's performance.

Key words : Leadership, Sustainable Leadership, Institutional Excellence

مقدمة:

تعيش المؤسسات تحديات عديدة جعلت من مهمة تحقيق أهدافها والاستمرار في سوق المنافسة أمر جد صعب، وأمام هذه التحديات والتطورات كان لزاماً عليها تطبيق كل ما يسمح لها بتحقيق ذلك، ولعل من بين أهم ما يمكنها من تحقيق ذلك المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه أي مؤسسة بغية تحقيق النجاح، ومن أجل الاستفادة من المورد البشري بالشكل الصحيح فإن المؤسسة تحتاج إلى توفير قيادة تمتاز بالكفاءة حتى تتمكن من ذلك، وعلى المؤسسة الاعتماد على نماذج أكثر حداثة في القيادة والتخلص من الأنماط القديمة التي من شأنها التأثير بشكل سلبي على موردها البشري، ولعل من بين أهم الأنماط التي نالت اهتمام العديد من المؤسسات نجد نمط القيادة المستدامة فإلى جانب اهتمامه بوظائف القيادة المتعارف عليها فهو يحرص على عدم التبذير في استغلال الموارد المالية والبشرية والتخلص من مختلف المظاهر والسلوكيات السلبية التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة وعلى البيئة المحيطة بها.

يتضمن مسؤولية مشتركة تنطوي على تجنب استخدام الموارد المالية أو البشرية دون داعٍ، إلى جانب تجنب الحاق الآثار السلبية على المجتمع والبيئة.

الإشكالية:

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما هو دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم القيادة المستدامة؛
- التعرف على أهم أبعاد القيادة المستدامة؛
- دراسة أهم الخصائص الفردية للقيادة المستدامة؛
- دراسة أهمية القيادة المستدامة في تحقيق التميز.

منهج البحث:

بغية تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على إشكالية الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي وذلك بالتطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة المستدامة، بالاعتماد على العديد من المراجع دوريات ومقالات بالإضافة إلى شبكة الأنترنت باللغة العربية والأجنبية.

المبحث الأول: مدخل نظري للقيادة المستدامة

سيتم من خلال هذا العنصر التطرق إلى كل من مفهوم القيادة المستدامة وخصائصها، إلى جانب مبادئها وأهم أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة المستدامة

لقد تم تصور القيادة المستدامة بموضوعات متداخلة ولكن مختلفة في بعض الأحيان. بحيث تعود جذور القيادة المستدامة إلى ما كان يُطلق عليه سابقاً "إدارة راينلاند". وارتكز هذا النهج "نهج راينلاند للرأسمالية" المستخدم في ألمانيا وأكد على القيم والممارسات المختلفة للمديرين، ونجد أن رأسمالية راينلاند (والإدارة) قد سلطت الضوء على مكانة المنظمة في المجتمع ومسؤولياتها تجاهه. وقد وجدت التحقيقات أن قيادة راينلاند هي مقدمة للقيادة المستدامة، حيث أكدت على منظور طويل الأجل، ونتائج متوازنة، والسلوك الأخلاقي، والمسؤولية الاجتماعية للشركات. في عام 2004 قام كل هارجريفر وفينك من تقييم أحد التعريفات المفاهيمية الأولى لـ "القيادة المستدامة". وقاما باقتراح أن القيادة المستدامة هي القيادة التي تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الحالي، دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على الازدهار.¹

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالقيادة المستدامة ولعل من بين أهم هذه التعاريف نذكر:

- يُعرّف FERDIG قائد الاستدامة بأنه: شخص يتحمل مسؤولية فهم تحديات الاستدامة والتصرف بشأنها، سواء كان يشغل مناصب قيادية رسمية أم لا. إنهم يقودون "مع" الآخرين، بدلاً من "السيطرة عليهم"، بطرق تراعي استمرارية نظم الحياة المعقدة والمتشابكة على المدى الطويل، وأكد كل من Avery و Bergsteiner على أن القيادة المستدامة تتطلب اتخاذ منظور طويل المدى في اتخاذ القرارات، تعزيز الابتكار المنهجي الذي يهدف إلى زيادة القيمة للعملاء، تطوير قوة عاملة ماهرة ومخلصة وملتزمة للغاية، وتقديم منتجات وخدمات وحلول عالية الجودة.²
- نمط من أنماط القيادة منتشر، يتضمن مسؤولية مشتركة تتطوي على تجنب استخدام الموارد المالية أو البشرية دون داعٍ، إلى جانب تجنب الحاق الآثار السلبية على المجتمع والبيئة.³
- منظور إداري يسعى إلى تعظيم فعالية المخرجات وتقليل عملية التنقل ودوران العمل الغير مرغوب فيه، وتحقيق التوازن ما بين التركيز على العوائد المالية والبيئة والموارد البشرية طوال عمر المنظمة.⁴
- منظور جديد في الإدارة يسعى إلى انجاز نتائج متميزة والحفاظ عليها، من خلال تشجيع الابتكار والابداع في المؤسسة، مع تبني رؤية واضحة ورؤية مستدامة على المدى الطويل.⁵

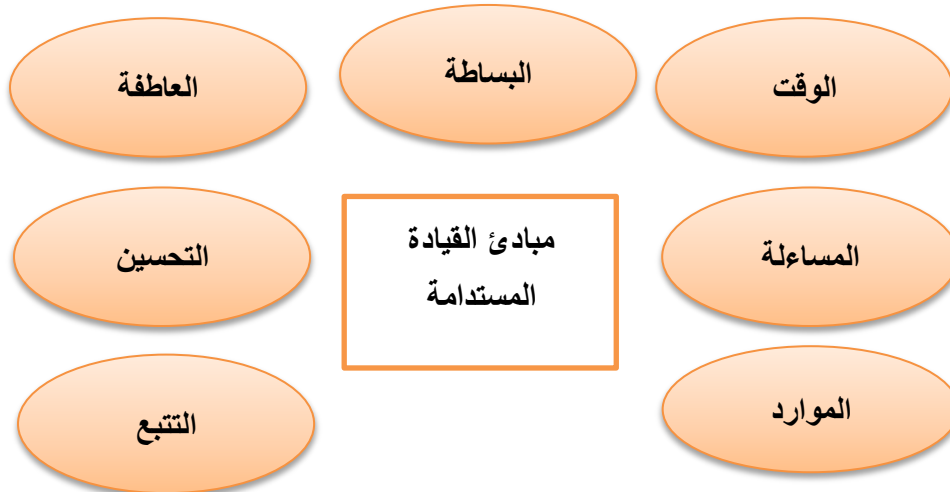
إن القيادة المستدامة تركز على مجموعة قيم لها صلة واضحة بالعديد من نماذج القيادات الأخرى كالقيادة الأصيلة والمسؤولة والتحويلية، ونلخص أهم مميزات القيادة المستدامة في النقاط التالية:⁶

- التركيز على القيادة، بدلاً من القائد الودودي؛
- رؤية طويلة المدى؛
- أهداف أوسع تربط المنظمات بالمجتمع؛
- السلوك الأخلاقي؛
- المسؤوليات الاجتماعية للقادة والمنظمات؛
- القدرة على الابتكار؛
- التغيير المنهجي؛
- إشراك أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: مبادئ تحفيز القيادة المستدامة

هناك مجموعة مبادئ لا بد على القائد من الالتزام بها حتى يتم التطبيق الجيد لنمط القياد المستدامة، والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد.

الشكل رقم 01: مبادئ القيادة المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على

Dave Ulrich, Norm Smallwood, LEADERSHIP SUSTAINABILITY,

https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/100138/20098_ft.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 25/07/2024

كما هو موضح في الشكل السابق فإن هناك سبعة مبادئ للقيادة المستدامة والمتمثلة في: البساطة، الوقت، المساءلة، الموارد، التتبع، التحسين والعاطفة، وفيما يلي شرح لهذه المبادئ:⁷

أولاً: البساطة

نتناول البساطة أهمية التركيز على السلوكيات الرئيسية التي ستحقق أكبر فرق في أهم القضايا. العالم يصبح أكثر تعقيداً حينما يتعين على القادة التعامل مع التعقيد من حولهم وحتى أيضاً في أساليب قيادتهم الشخصية. معظم القادة يقومون بإعداد قوائم بالأمر التي يجب تغييرها، ولكنهم يشعرون بالغموض والصعوبة عندما يحاولون تغييرها جميعاً في وقت واحد. يتطلب استدامة القيادة إيجاد البساطة في وجه التعقيد، واستبدال المفاهيم المتشابكة بقرارات بسيطة. يتضمن ذلك إعطاء الأولوية للسلوكيات الأكثر أهمية، والانتقال من التحليلات بالبيانات إلى العمل بالعزيمة، وتحديد أنماط بسيطة للظواهر المعقدة، وتسلسل التغييرات.

ثانياً: الوقت

يتناول القادة بشكل مستمر حاجتهم لاجتياز اختبار التقويم والجدولة. بحيث يتعامل مع توزيع الأيام والساعات واللحظات. غالباً ما يطلب من القادة الذين يتم تدريبهم التحدث عن أولوياتهم، وهو ما يستطيع معظمهم القيام به. ثم يطلب منهم مراجعة جداولهم للثلاثين يوماً أو التسعين يوماً الماضية وإظهار كم من الوقت قصوه في تحقيق هذه الأولويات – وفي هذا التمرين يكشف في كثير من الأحيان عن فجوات مقلقة بين النية والواقع. القادة الفعالون يدمجون السلوكيات المرغوبة في جداولهم الزمنية، ويظهر ذلك في كيفية قضائهم لوقتهم. يولي الموظفون اهتماماً بما يرونه من قياداتهم أكثر مما يهتمون بما يسمعونهم. وتظهر استدامة القيادة في من نقضي وقتنا معهم، وفي القضايا التي نكرس لها وقتنا، وفي المكان الذي نقضي فيه وقتنا، وفي كيفية قضاء وقتنا. عندما يستثمر القادة وقتهم بحذر مثلما يفعلون بأموالهم، فمن المرجح أن يحدثوا التغيير.

ثالثاً: المساءلة

يحدث نوع من السخرية عندما يعلن القادة عن طموحات رائعة ولكن في الأخير لا يتم انجاز ما تم التوعد به أو ما تم التخطيط له مما يؤدي إلى تفكك الثقة. تتطلب استدامة القيادة من القادة أن يتحملوا المسؤولية الشخصية للتأكد من تطبيق ما يقولونه وما يتوعدون به. تزيد المساءلة عندما يتوقع القادة ويقبلون التزامات شخصية من الآخرين ويتابعون هذه التزامات. تزيد المساءلة عندما يتأكد القادة من أن الأفراد يقدمون التزامات شخصية للعمل ويتابعون هذه التزامات. مع مرور الوقت، تحدث القيادة المستدامة

عندما يصبح جدول أعمال القائد أو أجندة القائد هي نفسها جدول الأعمال الشخصية للآخرين أو أجندة شخصية للآخرين.

رابعاً: الموارد

في هذا المجال فقد قام ستيف كير والذي كان يشغل رئيساً لقسم التعلم في GE و Goldman Sachs، بتقديم ملاحظة ذكية حول أن التحدي في التدريب هو تحويل عمل غير طبيعي في مكان غير طبيعي إلى عمل طبيعي في مكان طبيعي. يلعب كل من التدريب وممارسات الموارد البشرية دوراً في إنشاء وخلق البنية الأساسية للاستدامة.

وجد مارشال غولد سميث أنه عندما يحصل القادة على تدريب مستمر، فإن ذلك من شأنه أن يجعلهم يكونون أكثر احتمالاً إلى أحداث التغيير السلوكي المطلوب والمرغوب. وقد وجد أن دمج مختلف أنواع التدريب يمكن أن يسمح بتوفير الموارد اللازمة للتغيير المستدام. وغالباً ما تحدد ممارسات الموارد البشرية وتخلق ثقافة المنظمة. إلى جانب ذلك يمكن أن يتم اعتماد كل من الاختيار، والترقية، وتطوير المسار الوظيفي، ومراجعات الأداء، والتواصل، والسياسات.... من أجل دعم التغيير القيادي.

خامساً: المتبع

المبادئ صحيحة: تحصل على ما تقوم بفحصه وليس ما تتوقعه؛ تفعل ما تُكافأ عليه، ولا ينبغي عليك مكافأة شيء ما مع الأمل في تحقيق شيء مختلف. ينبغي على القادة قياس سلوكياتهم ونتائجهم بطرق محددة. ما لم تُترجم السلوكيات والتغييرات القيادية المرغوبة إلى أفعال محددة، وتُقاس، وتُتبع، فإنها تظل مجرد أفكار تأملية ومن غير المرجح تنفيذها. يجب أن تكون مقاييس سلوكيات القيادة الفعالة شفافة وسهلة القياس وفي الوقت المناسب، ومرتبطة بالنتائج. يمكن دمج استدامة القيادة ضمن بطاقات أداء خاصة يتم من خلالها ضمان مراقبة القادة لأدائهم.

سادساً: التحسين

التحسين مصطلح يعبر عن مجموعة كاملة من الأفعال والمواقف التي تهدف والمصممة لجعل الأمور أحسن وأفضل. يقوم القادة بتحسين الأوضاع من خلال التعلم من الأخطاء والاختفاق واطهار الصمود والمرونة. فالتغيير ليس خطياً ففي معظم الأوقات، نحاول، نفشل (أو ننجح)، نحاول مرة أخرى، نفشل مرة أخرى، وهكذا دواليك. عندما يتم التعلم من كل محاولة فإن النتائج التي يرغب في تحقيقها تتحقق في النهاية. تتطلب استدامة القيادة من القادة إتقان مبادئ التعلم: التجريب بشكل متكرر، التأمل المستمر، التحلي بالمرونة، مواجهة الفشل، والابتكار المستمر.

سابعاً: العاطفة

القادة الذين يحققون الاستدامة في التغيير يمتلكون شغفاً شخصياً بالتغييرات التي يحتاجون إلى إجرائها. التغيير المستدام هو مسألة تتعلق بالقلب والعقل على حد سواء، فهو يحتاج إلى أجندة عاطفية قوية إلى جانب الأجندة الفكرية مهما كانت الأجندة الفكرية منطقية ومقنعة. فالعمل لن يدوم بدون شغف، وكذلك الشغف بدون عمل. فالقادة يضمنون وجود العاطفة من خلال الاستفادة من قيمهم العميقة والعثور على معنى في العمل الذي يقومون به. تحدث استدامة القيادة عندما يعرف القادة ويشعرون بما يجب عليهم فعله للتحسين. يزداد هذا الشغف عندما يرى القادة تغييراتهم المراد تحقيقها كجزء من هوياتهم الشخصية وغايتهم، وعندما تكون لتغييراتهم أثر على تشكيل علاقاتهم مع الآخرين، وعندما تؤدي تغييراتهم إلى تغيير ثقافة بيئات العمل الخاصة به.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة المستدامة

للقيادة المستدامة مجموعة أبعاد نخلصها فيما يلي:⁸

أولاً: التنوع

لمصطلح التنوع تعريفات عديدة فهي تشمل مجموعة واسعة من الفوارق المرتبطة بالجنس، العرقية، الجنسية، الهوية، السن، الدين، مستوى التعليم، أساليب المعرفة، الطبقة، الوضع الاجتماعي والاقتصادي، الأصول الوظيفية وغيرها من الجوانب. وبناءً على هذه الفوارق، يتعين على كل مؤسسة تحديد مفهوم التنوع بما يتلاءم مع قيمها وثقافتها وأهدافها⁹.

يتطلب تشكيل فرق عمل مكون من ثقافات متعددة وجود قادة يتميزون بخصائص تمكنهم من التأثير والتحكم في تصورات أعضاء الفرق عن طريق التواصل الفعال مع الفريق ككل، والمساهمة في تعزيز التفاهم والثقة بين أعضائه، وفي هذا الإطار يجب أن يشعر العاملون بالحرية في مناقشة أفكارهم المختلفة وتراثهم الثقافي دون خوف من سياسات التمييز العنصري. كما أن الاختلافات الثقافية، سواء كانت تتعلق بالعرق أو التعلم أو القيم أو الجنس تمنح المؤسسة وفرق العمل قيمة مضافة تسمح لها بتعزيز ميزتها التنافسية.

ثانياً: العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تشكل الهيكل النفسي والاجتماعي للمنظمة، من خلال تركيزها على ضرورة رعاية الإدارة لسلوكيات العاملين ومشاعرهم، وذلك لتأثيره الكبير على فعالية الأداء¹⁰، بحيث تُعرّف بأنها تعكس كلاً من عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في

توزيع هذه المخرجات، بحيث يركز على كيفية إدراك المعاملة العادلة من قبل الموظفين في العمل، وكيف يؤثر ذلك على النتائج التنظيمية المختلفة¹¹.

من القضايا الأساسية التي تركز عليها القيادات المعاصرة موضوع العدالة التنظيمية، حيث يهدفون إلى توفير فرص عمل متساوية إلى جانب ضمان وجود ممارسات داخل بيئة العمل تحقق العدالة. وتوافر العدالة يعتبر ضرورة ملحة في أي سياق تنظيمي، وذلك لسببين رئيسيين: الأول تحقيق الآثار الإيجابية المرتبطة بوجود العدالة في المناخ التنظيمي، والثاني تجنب الآثار السلبية الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية، تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي ومباشر على أداء واستدامة أي مؤسسة. واحدة من الاحتمالات الرئيسية التي تسمح للمؤسسات بأن تصبح أكثر ابتكاراً هي تشجيع سلوك العمل المبتكر لدى موظفيها، وهو ما يكون صعباً تحقيقه إذا لم يتم التعامل بشكل عادل مع الموظفين.

ثالثاً: تطوير العاملين

يعبر تطوير العاملين عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية اتجاهات وسلوكيات الأفراد أو المجموعات من أجل تحسين الأداء. يتم ذلك من خلال زيادة معارفهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، مع تحفيزهم المستمر على تعلم واستعمال الأساليب الحديثة بما يتماشى مع طموحاتهم الشخصية. هذه العملية تتم ضمن برنامج تخططه الإدارة، حيث تأخذ في اعتبارها احتياجات الأفراد وحاجات المنظمة على حد سواء¹².

رابعاً: التوازن بين الحياة الخاصة والعمل

إن تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة يُعتبر أفضل وصف للتوازن بين المسؤوليات في العمل والحياة الشخصية. يُعرف هذا التوازن بأنه الطريقة التي يوفق فيها الفرد بين متطلبات الحياة (ممارسة الرياضة، العلاقات الاجتماعية، العناية بالأسرة...) ومتطلبات العمل، وفقاً لـ Annandale ، فإن التوازن بين العمل والحياة الخاصة يُفهم على أنه القدرة على تحقيق الأهداف في مختلف مجالات الحياة. حيث يسعى الأفراد دوماً إلى إحراز التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية ومتطلبات العمل المهنية، مع ضرورة التعلم وتطوير كفاءاتهم المهنية بشكل مستمر، بالإضافة إلى الالتزامات الاجتماعية والوقت المخصص للترفيه.

خامساً: التوجه نحو التقدم

يركز القادة المستدامون على إمكانيات تحقيق التقدم بطبيعة الحال هذا إلى جانب جودة النتائج الحالية. تميز هذه النقطة القيادة المستدامة عن القيادة التقليدية. بحيث أن القيادة التقليدية تميل إلى

الاهتمام بتطبيق المكافآت والعقوبات على الموظفين، في حين أن رؤية القادة المستدامون تميل إلى التركيز على تقييمات أداء الموظفين الحالية حتى يتم تحسين الأداء مستقبلاً. بمعنى آخر، أن القادة المستدامون يهتمون بتحقيق التقدم في الأداء المستقبلي.

من جهة أخرى يرى Maurer أن المؤسسة التي تهتم وتركز على التعلم والتطوير وتعززهما يجب أن تعمل على غرس الثقة بموظفيها وفي قدرتهم على تحقيق النمو. إلى جانب تدعيم الكفاءة الذاتية، وتأكيد وإثبات أهداف التعلم المستمر، والتعلم من الأخطاء، بالشكل الذي يسمح بالتقليل من قلق واضطراب الموظفين خلال تأدية المهام الصعبة.

كما يوضح Skarie أن القائد المستدام يقوم بتوثيق كل ما هو مهم حتى يدفع النظام إلى الأمام، ويهيئ الطريق للقائد القادم من خلال تسجيل الخطط وإمكانيات التطوير سواء الحالية والمستقبلية في حال تغيبه.

المبحث الثاني: دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز

تسمح القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول: الخصائص الفردية للقيادة المستدامة لتحقيق التميز

إن تحقيق التميز من خلال القيادة المستدامة يتطلب توافر مجموعة من الخصائص في القائد يمكن تلخيصها في العناصر التالية:¹³

أولاً - السمات:

من أهم مميزات القيادة المستدامة قدرتها على رعاية وتوجيه المؤسسة بشكل شامل إلى جانب الاهتمام برفاحية الجميع، كما تشمل هذه القيادة إمكانية ربط جوانب النظام وعلى جميع المستويات. كما تتميز أيضاً بالقدرة على الاستماع لآراء الآخرين بغية جمع المعرفة وتطبيقها. إلى جانب تميزها بإمكانيتها فهم مشاعر الآخرين وتأثيرها عليهم وتحفيزهم على الابتكار والابداع وتحمل المسؤولية.

ثانياً - الأسلوب:

تهدف القيادة المستدامة إلى تحقيق التعاون والمشاركة بين الأفراد من خلال تشجيع التفاهم والحوار. ومن أهم سمات القادة المستدامون أن لديهم القدرة على تشجيع الأفراد وتحفيزهم على تجاوز المشكلات والعمل على تخطي المصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة. كما أن لهم دوراً مهماً في تصميم وابتكار أساليب حديثة ومتطورة في العمل والتي من خلالها يمكن تجاوز الظروف الصعبة والتحديات بغية تحقيق المصلحة العامة.

ثالثاً - المهارة:

للقيادة المستدامة القدرة على التعامل والتكيف مع الفرص واقتناصها بشكل فعال. فالقادة المستدامون يحفزون على مشاركة الرؤية والحوار واتخاذ القرارات بناء على التشارك ويحبذون الحلول البديلة المبتكرة. (خارج الصندوق).

رابعاً - المعرفة:

تتميز القيادة المستدامة بإدراكها لأهمية العلوم التطبيقية والتكنولوجية والاجتماعية ومدى ترابطها مع العلوم الأخرى، وترى القيادة المستدامة أن هذا الترابط بين العلوم يجب استغلاله كوسيلة لصنع الفرص واحداث قيمة مضافة، وعليه فهي تسعى إلى نشر المعرفة وادخالها في النظام.

المطلب الثاني: ممارسات القيادة المستدامة لتحقيق التميز

تتضمن القيادة المستدامة مجموعة من الممارسات التي يؤدي تطبيقها بالشكل السليم إلى تحقيق التميز في المؤسسة، وتظهر في ستة ممارسات على النحو التالي:¹⁴

أولاً- غاية الوصول إلى رؤية طويلة الأمد:

تتمثل هذه الممارسة في انتهاز القادة المستدامون لرؤية طويلة الأمد ومراعاة ضمان تحقيق توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، بحيث لا يتم التركيز على الأهداف القصيرة على حساب تحقيق الأهداف الطويلة الأمد التي تتطلب وقتاً أطول للوصول إليها.

ثانياً - تنمية الأفراد:

تهتم هذه الممارسة بتنمية وتطوير أفراد المؤسسة عبر تحديد أولويات لمهارات معينة يتم تحقيقها والوصول لها من خلال برمجتها في منهاج تدريب خاص يعزز التطوير المستمر لأفرادها، بحيث تكون هذه المهارات متوفرة لجميع الأفراد وليس فقط للمديرين أو قادة المؤسسة.

ثالثاً - ثقافة مؤسسية قوية

من بين الممارسات التي تساعد على تحقيق التميز، فالقيادة المستدامة تساهم في إنشاء ثقافة قوية للقيم المشتركة، موجهة الموظفين نحو التصرف السليم ودعم الأداء المؤسسي بما يتلاءم مع التوقعات المحددة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها.

رابعاً - الابتكار:

يعتبر الابتكار من الموارد الأساسية للإجراءات العملية والعلمية في المؤسسة، هذه الممارسة تتيح مرونة أكبر في التكيف مع التقلبات والمتغيرات واتخاذ القرارات الفعالة.

خامسا - الالتزام البيئي والاجتماعي:

تعتبر المسؤولية البيئية والاجتماعية هي القاعدة الأساسية للمؤسسة، بحيث تعمل القيادة المستدامة على التفاعل الإيجابي مع القضايا الاجتماعية والبيئية. كون قادة المؤسسة يتبعون ويطبقون الإجراءات الصحيحة ويحثون ويحفزون السلوك الأخلاقي مع الآخرين، مما يدعم الالتزام بالممارسات المسؤولة تجاه البيئة والمجتمع.

سادسا - السلوك الأخلاقي

تعمل الأخلاق في استدامة المؤسسة بطرق متعددة، حيث تعزز وتدعم سمعة المؤسسة واستمراريتها. كما أن العمل بشفافية يحافظ على تماسك جميع أطراف المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية القيادة المستدامة في تحقيق التميز

يمكن توضيح أهمية القيادة المستدامة في تحقيق التميز من خلال تأثيراتها على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى الأفراد ويمكن تلخيص ذلك في العناصر التالية:¹⁵

أولا - على مستوى المؤسسة:

- تضمن أهمية القيادة المستدامة على مستوى المؤسسة في تحقيق ما يلي:
- تساعد المؤسسة على تحقيق التفوق والاستمرارية؛
- احراز التنافسية العالمية للمؤسسة على المدى الطويل؛
- تقوية وزيادة الأداء؛
- المحافظة على الابتكار والابداع؛
- ربط العمليات التي تقوم بها المؤسسة بالقضايا البيئية والمجتمعية من أجل بناء نماذج حياتية مستدامة؛
- تنمية وتطوير مستوى كفاءة وجودة ما تقدمه المؤسسة؛
- العمل على تحقيق تكامل التكنولوجيا في شتى مجالات عمل المؤسسة.

ثانيا - على مستوى الأفراد:

- أما على مستوى الأفراد فإن أهمية القيادة المستدامة تتجلى فيما يلي:
- تيسير المشاركة وإقامة العلاقات بين أفراد المؤسسة؛
- الاشتراك في انشاء وإعداد تغيير دائم بالشكل الذي يعود بالإيجاب على الأفراد في حياتهم سواء في المؤسسة أو خارجها؛

القيادة المستدامة التحدي الجديد للمنظمات لتحقيق التميز

- تمكين الأفراد من تأدية مهامهم بالشكل المتطور والمطلوب في إطار أسلوب القيادة المستدامة؛
 - إتاحة نموذج الأسوة الحسنة بين أفراد المؤسسة؛
 - إنشاء وتكوين فريق عمل واحد، والذي يكون فيه جميع الأفراد قادة لديهم القدرة على اتخاذ القرار والمبادرة؛
 - تدعيم أشكال وأصناف التفاعل مع مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة؛
 - توليد الإحساس بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة تجاه تطويرها وذلك على المدى البعيد.
- ولتوضيح أكثر أهمية القيادة المستدامة في تحقيق التميز، فالجدول التالي يوضح الفرق بين خصائص كل من القيادة المستدامة والقيادة غير المستدامة.

الجدول رقم 01: الفوارق بين خصائص القيادة المستدامة والقيادة غير المستدامة

الخصائص	القيادة غير المستدامة	القيادة المستدامة
رؤية الأعمال	الرؤية غير واضحة	الرؤية واضحة وموجهة نحو الاستدامة
الأهداف	موجهة نحو التقدم السريع	موجهة نحو التقدم على المدى البعيد
المسؤولية	القائد مسؤول عن نفسه وعن مجموعة من العمال	مسؤولية القائد تكون تجاه الفرد والجماعة والتنظيم والمؤسسة
ثقافة المؤسسة	مجزأة	قوية وموجهة نحو التنمية المستدامة للمؤسسة
التضامن	جهود فردية	جهود مشتركة على أساس المساعدة المتبادلة
الثقة	الرقابة الصارمة ضرورية	درجة عالية من الثقة وحسن النية
نتائج النشاط	مجموع المساهمات الفردية	تضافر الجهود المشتركة من أعضاء الفريق
التغييرات	تدمير القديم من خلال انشاء الجديد: البحث عن انشاءات جديدة، تقنيات جديدة وموظفين جدد	الأجزاء التي تملكها المؤسسة هي الأجزاء المستخدمة حديثا والمرتبطة
التعاون	مرغوب فيه لكن ليس ضروريا منتظم	منتظم
التوجه نحو الفريق	عمل جماعي	عمل فريق

القيادة المستدامة التحدي الجديد للمنظمات لتحقيق التميز

الجودة	تحقيق ذلك عن طريق الرقابة	يتم تحقيق ذلك من خلال ثقافة تنظيمية موجهة نحو الاستدامة
مفهوم الاستدامة	لا توجد فكرة عنها	بناءا على مبادئ الاستدامة
الوفاء والولاء	الموظف يبقى في المؤسسة من أجل الأجر فقط	الموظفون مخلصون للمؤسسة حيث يتم تلبية احتياجاتهم وضمان سلامتهم
تطوير الموظفين	يتم تدريب الموظفين المختارين عشوائيا	الجميع يتم تدريبهم
التطوير المهني	التطوير المهني هو مسؤولية الموظف	يتم الاهتمام به وبشكل منتظم
الابتكار/الابداع	تقييدي، اختيار الجهات المتلقية للأموال والموارد	نظامي ومنتظم بسبب توفير الأموال اللازمة
علاقات العمل	غير مبال	السعي إلى التعاون

Source : Ligita Šimanskienė, Erika Župerkienė, SUSTAINABLE LEADERSHIP: THE NEW CHALLENGE FOR ORGANIZATIONS, Forum Scientiae Oeconomii, Volume 2, N 01, 2014, pp 88-89.

وكما هو موضح في الجدول السابق فإن هناك فوارق عديدة بين القيادة المستدامة والقيادة غير المستدامة، فمن خلال القيادة المستدامة يمكن تحقيق التميز سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الأفراد، حيث تسعى القيادة المستدامة إلى تحقيق التعاون بين الأفراد من خلال العمل وفق نظام الفرق، إلى جانب الاهتمام بتطوير الأفراد من خلال الحرص على تدريبهم بشكل منتظم، وتشجيع الابداع والابتكار من خلال توفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، كما تتضمن القيادة المستدامة رؤية واضحة للأهداف حيث يكون التقدم موجه نحو المدى البعيد، هذا بالإضافة إلى الحرص على غرس الثقة بين الأفراد بالشكل الذي يخلق الولاء والوفاء تجاه المؤسسة.

الخاتمة:**أولاً- النتائج:**

تتضمن أنماط القيادة التقليدية سلوكيات وممارسات من شأنها التأثير بشكل سلبي على أداء الأفراد من جهة وعلى أداء المؤسسة ككل، خاصة أمام التحديات التي تواجهها المؤسسات

- في الوقت الراهن، وعليه كان لزاما على المؤسسات تبني أنماط حديثة تكون أكثر فعالية، ولعل من بين أهم هذه الأنماط القيادة المستدامة التي لها دور كبير في تحقيق التميز للمؤسسة، وتم من خلال هذه الدراسة التطرق إلى نمط القيادة المستدامة وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- تعتبر القيادة المستدامة نمط من أنماط القيادة منتشر، يتضمن مسؤولية مشتركة تتطوي على تجنب استخدام الموارد المالية أو البشرية دون داعٍ، بحيث يسعى إلى تعظيم فعالية المخرجات وتقليل عملية التنقل ودوران العمل الغير مرغوب فيه، وتحقيق التوازن ما بين التركيز على العوائد المالية والبيئة والموارد البشرية طوال عمر المنظمة إلى جانب تجنب الحاق الآثار السلبية على المجتمع والبيئة؛
 - تتضمن القيادة المستدامة مجموعة مبادئ هي: البساطة، الوقت، المساءلة، الموارد، التتبع، التحسين والعاطفة.
 - تتمثل أبعاد القيادة المستدامة في: التنوع، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن بين الحياة الخاصة والعمل، التوجه نحو التقدم.
 - يساهم التطبيق الصحيح للقيادة المستدامة في تحقيق التميز من خلال مايلي:
 - تميز القائد المستدام بمجموعة مميزات وخصائص تجعله ينفرد ويتميز عن القائد التقليدي، والمتتمثلة في: السمات، الأسلوب، المهارة والمعرفة، ما يجعل تأثير هذا النوع من القادة يكون أكثر فعالية مما يسمح بتحقيق نتائج متميزة؛
 - تتضمن القيادة المستدامة مجموعة ممارسات من شأنها التأثير بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام وأداء الأفراد بشكل خاص ومن أهم هذه الممارسات: غاية الوصول إلى رؤية طويلة الأمد، تنمية الأفراد، ثقافة مؤسسية قوية، الابتكار، الالتزام البيئي والاجتماعي، السلوك الأخلاقي؛
 - تساهم القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تميزها عن القيادة غير المستدامة بمجموعة خصائص ومميزات فهي تحقق التعاون بين الأفراد من خلال العمل وفق نظام الفرق، إلى جانب الاهتمام بتطوير الأفراد من خلال الحرص على تدريبهم بشكل منظم، وتشجيع الابداع والابتكار من خلال توفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، كما تتضمن القيادة المستدامة رؤية واضحة للأهداف حيث يكون التقدم موجه نحو المدى البعيد، هذا بالإضافة إلى الحرص على غرس الثقة بين الأفراد بالشكل الذي يخلق الولاء والوفاء تجاه المؤسسة.

ثانيا - التوصيات:

- حتى تحقق المؤسسة التميز لا بد لها من اتباع العديد من الخطوات ولعل من بين أهمها نذكر:
- التخلص من الممارسات والأساليب التقليدية، والحرص على تطبيق كل ما هو حديث حتى تكون لها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الجديدة التي يفرضها المحيط الذي تعيش فيه؛
- تبني وتطبيق القيادة المستدامة لما لها فوائد في تحقيق التميز من خلال خفض في الهدر في الموارد المالية والبشرية، وتعظيم فعالية المخرجات؛
- الحرص على توفير كل الظروف الملائمة التي من شأنها أن تؤدي إلى التطبيق الناجح والفعال للقيادة المستدامة، وتنظيم دورات تكوينية من شأنها أن تقدم التعريف والشرح الجيد لهذا النمط من القيادة؛
- الحرص على تدريب وتكوين قادة وفق نمط القيادة المستدامة حتى يتم التطبيق الجيد للقيادة المستدامة ويكون تأثيرهم فعال على الأفراد وعلى المؤسسة؛
- التشجيع على تطبيق كل ما يسمح بتحقيق التنمية المستدامة ويؤدي للمحافظة على الموارد مهما كان نوع هذا المورد.

¹ Philip Hallinger, Suparak Suriyankietkaew, Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership 1990–2018, Sustainability, Volume10, Numéro 12, 2018, p3.

² Philip Hallinger, Suparak Suriyankietkaew, op cit, p3.

³ نبراس محمد عيد، واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة،
https://mrk.journals.ekb.eg/article_256801_9257030e8b50738c057574987c662d00.pdf، ص 250.

⁴ نبراس محمد عيد، مرجع نفسه.

⁵ رائد علي محمد الخميسي، درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2022، ص 7.

⁶ Philip Hallinger, Suparak Suriyankietkaew,, op cit, p3.

⁷ Dave Ulrich, Norm Smallwood, LEADERSHIP SUSTAINABILITY, <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/100138/20098ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 25/07/2024

⁸ خالد خير الله محمد، صفاء ادريس عبودي، تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، 2021، ص 355.

⁹ فريحة ليندة، خروف منير، نحو إدارة فعالة للتنوع في المؤسسات الصحية – التجربة السويسرية نموذجاً، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص 248.

¹⁰ بن يحي عزالدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 5، العدد 10، 2017، ص 240.

¹¹ كمال برباوي، الياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، 2017، ص 171.

¹² طویل ياسمين، دور التركيز على احتياجات العاملين في تحسين الأداء البشري -دراسة تطبيقية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، 2019، ص 119.

¹³ هند خليفة الصويغي، علي محمود الفاخري، واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة، 17/12 مارس 2021، ص 19.

¹⁴ رائد علي محمد الخميسي، مرجع سابق، ص ص 9-10.

¹⁵ أسماء بنت علي صالح الجودة، أريج بنت عبد الرحمن ناصر الشماسي، دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 04، 2022، ص 35.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الرسائل والمذكرات:

1- رائد علي محمد الخميسي، درجة ممارسة القيادة المستدامة من قبل مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء القويسمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2022.

ثانياً - المقالات:

- 2- خالد خير الله محمد، صفاء ادريس عبودي، تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، 2021.
- 3- فريحة ليندة، خروف منير، نحو إدارة فعالة للتنوع في المؤسسات الصحية - التجربة السويسرية نموذجاً، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 9، العدد 2، 2020.
- 4- بن يحي عزالدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 5، العدد 10، 2017.
- 5- كمال برياوي، الياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 01، 2017.
- 6- طويل ياسمين، دور التركيز على احتياجات العاملين في تحسين الأداء البشري -دراسة تطبيقية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، 2019.
- 7- أسماء بنت علي صالح الجودة، أريج بنت عبد الرحمن ناصر الشماسي، دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 04، 2022.
- 8- Philip Hallinger, Suparak Suriyankietkaew, Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership 1990–2018, Sustainability, Volume10, Numéro 12, 2018.

ثالثاً - أشغال الملتقيات:

- 9- هند خليفة الصويغي، علي محمود الفاخري، واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كتاب المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة، 17/12 مارس 2021

رابعاً -المواقع الإلكترونية:

- 10- نبراس محمد عيد، واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج أفري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، https://mrk.journals.ekb.eg/article_256801_9257030e8b50738c057574987c662d00.pdf
- 11- Dave Ulrich, Norm Smallwood, LEADERSHIP SUSTAINABILITY, <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/100138/20098ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 25/07/2024