

أثر القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية في القطاع الصناعي

بتونس: دراسة ميدانية

The Impact of Servant Leadership on Achieving Sustainable Development and Competitive Advantage in the Tunisian Industrial Sector: An Empirical Studyعلي فارس^{1*}، سامي بودبوس²¹ متصرف رئيس برئاسة جامعة صفاقس-تونس، دكتور باحث بكلية العلوم الاقتصادية

والتصرف، جامعة صفاقس (تونس)

² بكلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس (تونس)

تاريخ الاستلام: 2025/08/06 تاريخ القبول: 2025/09/12 تاريخ النشر: 2025/12/30

ملخص:

تبحث هذه الدراسة في أثر القيادة الخادمة على التنمية المستدامة والميزة التنافسية في القطاع الصناعي التونسي. اعتمدت منهجاً كمياً باستخدام استبيان موجّه إلى قيادات وموظفين صناعيين. أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تعزز ممارسات الاستدامة وتدعم التميز المؤسسي، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، التنمية المستدامة، القطاع الصناعي، المسؤولية الاجتماعية، الكفاءة التنافسية.

تصنيف: JEL M12, M14, L21, Q01, M10, O10

Abstract :

This study explores the influence of servant leadership on sustainable development and competitive advantage in the Tunisian industrial sector. Using a quantitative approach and survey data from industrial companies, results show that servant leadership dimensions enhance sustainability practices, which strengthen competitive advantage. The study highlights the need to integrate servant leadership and sustainability into industrial strategies to ensure lasting organizational excellence.

Keywords: Servant leadership, sustainable development, industrial sector, social responsibility, competitive efficiency.

Jel Classification Codes: M12, M14, L21, Q01, M10, O10

*المؤلف المرسل

1. المقدمة

لطالما ساد الاعتقاد بأن منظمات الأعمال لا تُحقّق الأداء الأمثل والكفاءة العالية إلا من خلال التركيز على تعظيم الربح، ومنح الإدارة حرية كاملة في ممارسة وظائفها لتحقيق هذا الهدف. وقد استند أنصار هذا التوجه إلى ما يُعرف بـ "مبدأ اليد الخفية" الذي يفترض أن سعي الشركات لتحقيق مصالحها الذاتية ينعكس إيجاباً على المجتمع بأسره. ووفق هذا المنظور، فإن ما هو جيد لمنظمة الأعمال هو، بالضرورة، جيد للمجتمع. ويُعدّ هذا التصور جوهر مفهوم "مواطنة المنظمة" (Corporate Citizenship): إذ يُنظر إلى حرية الأعمال واستقلالها باعتبارهما الخيار الأفضل مقارنة بأي تدخل أو تقنين يحد من توجهها نحو الربح (Darvishmotevali & Altinay, 2022).

غير أن هذا الطرح قوبل بانتقادات متزايدة منذ بدايات الثورة الصناعية، حيث كشفت ظروف العمل القاسية في المناجم والمصانع، إلى جانب الأزمات الاقتصادية الناتجة عن أنشطة بعض المنظمات، عن الحاجة إلى تدخلات تشريعية وأخلاقية تُعيد توجيه منظمات الأعمال نحو خدمة المجتمع لا الإضرار به. وظهرت، تبعاً لذلك، مفاهيم جديدة تُعرف باتجاه "المسؤولية الاجتماعية" للمنظمات (Corporate Social Responsibility)، والتي تدعو إلى استخدام موارد المجتمع بشكل ينسجم مع مصالحه الكبرى، وعدم السماح للمنظمات بالتصرف بحرية عندما تتعارض أنشطتها مع المصلحة العامة. ومن هنا برز ما يُعرف بـ "القانون الحديدي للمسؤولية" (Iron Law of Responsibility)، الذي يفيد بأن استمرار شرعية المنظمات مرهون بمدى التزامها بخدمة المجتمع (Carroll & Shabana, 2010).

وفي سياق أكثر حداثة، تزايد الوعي بأن الميزة التنافسية لأي منظمة لا تتحقّق فقط من خلال رأس المال أو التكنولوجيا، بل من خلال "رأس المال البشري" المتمثل في العقول المبدعة والخلاقة، القدرة على التكيف والابتكار، وامتلاك زمام المبادرة. فالعامل البشري هو من يخلق الفارق، وهو من يمنح المنظمة ديناميكيته ويقودها نحو التميز في بيئة أعمال تتسم بالتغيّر والتعقيد (Chia & Chien, 2018).

وتزداد أهمية هذا البحث في ظل الأزمات المتعددة التي تُعاني منها المؤسسات الصناعية التونسية، سواء على المستوى الهيكلي أو التنظيمي أو التسييري، مما يستوجب إجراء دراسات ميدانية معمّقة لتحديد مكان الخلل واقتراح حلول مبتكرة، استناداً إلى أحدث التوجهات في مجال حوكمة المؤسسات.

2. الدراسات السابقة والإطار النظري

1.2. الدراسات السابقة

1. دراسة (Zhang Shaoting and Guo Shaohua (2022)، بعنوان:

The Interplay of Servant Leader and Interpersonal Trust in Predicting Employee-Based Brand Equity: Moderating Role of Ethical Work Climate.

رغم أن القيادة الخادمة تُعد نموذجًا واعدًا لمعالجة تحديات القوى العاملة الحديثة، إلا أن الأدبيات حول علاقتها بإنصاف العلامة التجارية القائمة على الموظف لا تزال محدودة. تهدف هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة من خلال بحث مقطعي في قطاع الخدمات، حيث تم توزيع 410 استبيانات واستُخدمت 314 منها بعد التحقق من اكتمالها. أظهرت نتائج تحليل البيانات باستخدام Smart PLS أن القيادة الخادمة تعزز قيمة العلامة التجارية القائمة على الموظف بشكل غير مباشر عبر الثقة الشخصية، في حين لم يُثبت دور مناخ العمل الأخلاقي كوسيط في هذه العلاقة.

2. دراسة Rawan Alafeshat and Cem Tanova (2019) بعنوان: Servant Leadership Style and High-Performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordanian Airline Industry

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الخادمة وأنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) على الأداء التنظيمي، من خلال مؤشري رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، وذلك في شركة طيران خاصة بالأردن. استندت البيانات إلى عينة من 300 موظف تم جمعها على ثلاث مراحل زمنية. وكشفت نتائج نمذجة المعادلة الهيكلية عن علاقة إيجابية بين كل من القيادة الخادمة و HPWS من جهة، ورضا الموظفين والاحتفاظ بهم من جهة أخرى، بوساطة مشاركة الموظفين. وتُبرز الدراسة أن القيادة الخادمة فعّالة أيضًا في السياق الأردني، وأن تعزيز مشاركة الموظفين هو العامل الحاسم في تحقيق نتائج تنظيمية مستدامة.

3. دراسة ماكاولي (Mcauley,2016) بعنوان:

'Servant leadership, exemplary followership, and organizational trust: quantitative correlational study in performing arts organizations'

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات الارتباطية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، من جهة، ومن جهة أخرى بين القيادة التابعة والثقة التنظيمية. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (96) من أعضاء مجالس إدارة (12) مؤسسة للفنون الأدائية، وتم تطبيق الاستبيان أداة لجمع البيانات من إعداد الباحث في ضوء أسئلة الدراسة، تم بناؤها من أدبيات الدراسة، وتم التحقق من الصدق والثبات، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى: أن هناك علاقة دالة إحصائية بين القائد التابع والثقة التنظيمية وهي علاقة إيجابية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة ارتبطت بعلاقة إيجابية بالثقة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية من أجل زرع الثقة التنظيمية بين القيادة والعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء في تلك المنظمات.

3. تطوير فرضيات الدراسة

وللإجابة على إشكالية هذا البحث، نقدم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات التالية. حيث قمنا بتحديد فرضية أساسية وكذلك فرضيات فرعية وذلك تناغما مع إشكالية وأهداف البحث.

1.3. الفرضية الرئيسة الأولى

يمكن صياغة الفرضية الأولى كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى: H1 توجد علاقة موجبة بين مستوى القيادة الخادمة السائدة والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

2.3. الفرضية الرئيسة الثانية

يمكن صياغة الفرضية الثانية كما يلي:

الفرضية الرئيسة الثانية H2: توجد علاقة موجبة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة والقدرة التنافسية.

3.3. الفرضية الرئيسة الثالثة

يمكننا صياغة الفرضية الثالثة كما يلي:

الفرضية الرئيسة الثالثة H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الوسيط لأبعاد التنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية

4. إجراءات الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري، والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، من خلال تحليل المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية للمنظمات الصناعية في القطاع الغذائي، واستكشاف أسباب ضعف إدارة التنمية المستدامة والميزة التنافسية في ضوء مفهوم القيادة الخادمة.

يشمل مجتمع البحث كافة المنظمات الصناعية الاقتصادية خلال سنة 2020، والتي بلغ عددها 80 منظمة. وقد تم الاعتماد على نوعين من البيانات: بيانات أولية جُمعت عبر استبيانات ومقابلات موجهة لأعضاء الإدارة العليا، وبيانات ثانوية مستخلصة من الاستبيانات لتطبيق النموذج المقترح. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والمتقدمة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج. وقد ركزت الدراسة على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الابتكار داخل الاقتصاد التونسي، كإقتصاد ناشئ يواجه تحديات على مستوى تطور البنية المجتمعية والاقتصادية.

تم اختيار 80 شركة على أساس معياري الشكل القانوني والملاءمة، واقتصر البحث على قطاع الصناعات الغذائية للحد من التباين المؤسسي. وشمل المسح مناطق: تونس الكبرى، صفاقس، ونابل، خلال الفترة من أفريل إلى جويلية 2022.

1.4. المنهجية

تركز هذه الدراسة على دور نظام الحوكمة المؤسسية في تعزيز الابتكار في تونس، باعتبارها من الاقتصادات الناشئة التي تشهد تزايداً في فرص التطور التكنولوجي، مقابل الحاجة إلى تعزيز أسس الحوكمة. وقد تم اختيار عينة الدراسة وفق معيارين أساسيين: الشكل القانوني (شركة مساهمة عامة)، والملاءمة (القدرة على تقديم البيانات)، وبلغ عدد الشركات المختارة 80 شركة ينتمي أغلبها إلى قطاع الصناعات الغذائية لضمان التجانس المؤسسي وتقليل التباين. تم تنفيذ المسح في ثلاث مناطق اقتصادية نشطة: تونس الكبرى، صفاقس، ونابل، خلال الفترة من أفريل إلى جويلية 2022، وتم الرجوع إلى دليل وكالة النهوض بالصناعة لتحديد قاعدة البيانات.

- إجراءات الدراسة وهيكلها

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي نظرياً والوصفي التحليلي ميدانياً، بهدف دراسة تأثير العوامل التنظيمية والبشرية على تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية. تم تصميم استبيان مكون من قسمين:

- القسم الأول: بيانات شخصية (التخصص، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة).
- القسم الثاني: يقيس العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف الدراسة.

- أداة الدراسة والتحليل الإحصائي

أُعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واحتوى على 78 فقرة (باستثناء البيانات الشخصية)، موزعة على ثلاث فرضيات رئيسية. استُخدم مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم ترميز الإجابات من (1) "غير موافق تماماً" إلى (5) "موافق تماماً"، واعتمد الباحث المتوسط الحسابي المرجعي (3) كمستوى حاسم للحكم على درجة الموافقة. وتم استخدام تحليل إحصائي وصفي واستنتاجي لتفسير النتائج والتحقق من الفرضيات.

جدول 2: ترميز بدائل الاجابة

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الترميز	1	2	3	4	5

- أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

وبعد الدراسة على مجموعة من الأنواع الإحصائية الوصفية للاستخدام الإنتاجي باستخدام برنامج SPSS، حيث تبلغ الكمية الإجمالية للمياه 0.05. وإدخالها للحاسوب. تعرض التحليلات ما يلي:

- توزيعات التكرار والنسب لأهم النسبية للإجابات.
- المرونة الحسابية والانحرافات المرنة اتجاهات وتشتت الإجابات.
- اختبار (T-Test) نتائج الاختبار (3).
- معاملات الارتباط بين الأطراف.
- تحليل الانحدار الخطي والمتعدد التفاعلات الإيجابية في العمل والجزء الآخر على القيادة العملية.
- صدق الاستبيان
- لتتمكن من أداة البحث:

✓ تم تحقيق صدق المحتوى من خلال تغطية الاستبيان لجميع أبعاد الدراسة ومضامين القدر، كما تم عرضه على المشرف الأكاديمي.

✓ وصف أفراد العينة

استهدفت الدراسة العاملين في شركات الصناعات الغذائية بتونس ضمن نطاقات تنظيمية مختلفة (مدير عام، مدير إدارة، مدير مالي، مدير مكتب). تم توزيع 400 دقيقة بنسبة 80 استمارة مكتملة للتحليل الإحصائي.

تُشير خصائص العينة إلى أن هذه الشركات تواجه تحديات متنوعة تتطلب مهارات إدارية، خاصة المفاهيم الخاصة، لتقوية القدرة على القيام بالتنمية والتكامل، والاعتماد على الصناعة الأجنبية.

جدول 3: الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها

الموزع	المسترجع	نسبة المسترجع %
200	80	40

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 40 % من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة.

فيما يلي يعرض الجدول 23 وصفاً لأفراد عينة البحث بحسب المركز الوظيفي والتحصيل الدراسي وسنوات الخبرة للمبحوثين في الشركات المبحوثة مع العلم أن عينة الدراسة تتكون من 80 مدراء في شركات الصناعية الغذائية.

الجدول التالي رقم (4) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

جدول 4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

العدد	النسبة %	العدد	خصائص مفردات العينة
63	63.0	ذكر	النوع
17	17.0	أنثى	
80	100	المجموع	

المؤهل العلمي	9	9.0	متوسط
	50	50.0	بكالوريوس أو ليسانس
	11	11.0	ماجستير
	10	10.0	دكتوراه
	80	100.0	المجموع
سنوات الخبرة	10	10.0	أقل من 10 سنوات
	17	17.0	من 10 إلى 20 سنوات
	23	23.0	من 21 إلى 30 سنة
	30	30.0	من 31 سنة فأكثر
	80	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (63.0%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (17.0%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

أشارت النتائج كذلك أن معظم أفراد العينة وبنسبة بلغت (50%) يحملون شهادة البكالوريوس، بينما (21%) يحملون مؤهلات الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) و(9%) يحملون شهادة الدبلوم المتوسط.

يستنبط كذلك من نفس الجدول أن (10%) من أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تقدر بمعدل 10 سنوات، (17%) يتمتعون بخبرة مهنية بين 10 و20 سنة، (23%) يتمتعون بخبرة مهنية بين 21 و30 سنة، (30%) يتمتعون بخبرة مهنية تقدر بمعدل 31 سنة فأكثر. وبصورة عامة يلاحظ أن معظم مفردات العينة لهم خبرة كبيرة مما يجعلهم يدركون استمارة الاستبيان بشكل صحيح والإسهام بشكل فعال في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

2.4. متغيرات الدراسة: عناصر قياس متغيرات الدراسة

يتميز هذا العمل بالتداخل بين المتغيرات وعليه سنقوم بتقديمها كما يلي :

- المتغيرات المستقلة: القيادة الخادمة
- المتغير الوسيط: التنمية المستدامة
- المتغير التابع: الميزة التنافسية

سنتولى في هذه الفقرة تقديم الفقرات التي استعملناها في قياس مختلف المتغيرات هذه الدراسة. وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي، حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق)

وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة).

اعتمدت الدراسة على مقياس كمي لقياس مستوى الابتكار، مستندة إلى دراسات سابقة في المجال (Rogers, 1983; Van de Ven & Poole, 1995; Kirner et al., 2009; Gök & Peker, 2017). وطلب من المديرين العاملين تحديد عدد المنتجات أو العمليات الجديدة التي تم اعتمادها خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

ووفقاً للدراسة التجريبية التي أجراها (Couderc & Stephany, 2005) تبنت هذه الدراسة منهجاً تكاملياً لتحليل الحوكمة المؤسسية يجمع بين مقارنة المساهمين ومقاربة أصحاب المصلحة، وذلك ضمن منظور حديث يُعرف بـ"التفكير التكاملي" (Oliver et al., 2016; Reimsbach & Braam, 2023).

وتتجلى أهمية القدرة التنظيمية على التعلم كعنصر حاسم في رسم سياسات الابتكار (Foray, 2000; Loureiro et al., 2020)، حيث ترتبط هذه القدرة – بصفتها جزءاً من رأس المال الفكري – باتجاهات الحوكمة المؤسسية نحو تحقيق المصالح المؤسسية الشاملة، مما ينعكس إيجابياً على تطوير الابتكار، وقد يمتد إلى إعادة تشكيل نموذج الأعمال (Baima et al., 2021). جميع المتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة هي متغيرات مُنشأة (مفاهيمية)، وقد تم تفعيلها (قياسها) بالاستناد إلى أدبيات علمية منسجمة وموثوقة. ولقياس تأثير هذه المتغيرات، تم استخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط.

جدول 1: تقسيم الشركات حسب القطاع

القطاع	عدد الشركات	التكرار
صناعة الحبوب ومشتقاتها	30	0.37
صناعة الحليب ومشتقاته	14	0.17
صناعة السكر ومشتقاته	12	0.15
صناعة المشروبات	8	0.10
صناعة الخضار والفاكهة	10	0.12
وحدات التبريد	6	0.07
المجموع	80	1.00

المصدر: (إعداد الباحثين (مع تقريب النسب المئوية)

1.2.4. قياس المتغير القيادة الخادمة

وفي هذا الإطار اعتمد على المفهوم التالي من أجل إدراك الأبعاد التي نحن بصدد تفسيرها. وهي اتجاه حديث في القيادة يعتمد على استخدام السلطة بنزاهة لتحقيق المصلحة العامة من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، والتصرف بأخلاق، والاهتمام بالتمكين، والمعالجة العاطفية، وتنمية المهارات الفكرية، والسعي الجاد لمساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

جدول 5: قياس المتغير القيادة الخادمة

الرمز	العبارات
أبعاد القيادة الخادمة	
المهارات المفاهيمية	
COMP 1	يعتقد المدير أن خدمة العاملين هي أساس القيادة الخادمة
COMP 2	يغرس المدير في العاملين روح المبادرة
COMP 3	خدمة العاملين لدى المدير مسؤولية إنسانية ينبغي الالتزام بها
COMP 4	يربئ المدير الفرص المناسبة لتطوير مهارات العاملين
COMP 5	يؤدي المدير بعض الأعمال التطوعية من غير مقابل
COMP 6	قول المدير لا يخالف فعله
COMP 7	غالباً ما يشجع الآخرين لتوسيع أحلامهم عن تطوير القسم
COMP 8	لديه مقدرات كبيرة في إقناع الآخرين لأداء الأعمال.
COMP 9	يقدم الكثير من الحوافز عندما يريد إقناع الآخرين.
التمكين	
RESP 1	يشجعي رئيس القسم على تنفيذ القرارات المهمة بمفردي
RESP 2	يمنحني حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي أشعر بأنها الأفضل
RESP 3	يستخدم رئيس القسم القيادة الموقفية عند الحاجة
RESP 4	يسر بناء الفريق والعمل الجماعي
RESP 5	يتخذ القرارات المناسبة في وقتها
مساعدة المرؤوسين	
SUB 1	يوفر لنا الدعم والمصادر المطلوبة التي تمكننا من تحقيق أهدافنا
SUB 2	يوفر البيئة الداعمة للتعلم
SUB 3	يرتقي بنا من خلال تشجيعنا والثقة بنا
SUB 4	يضع التطور والنمو المهني للأعضاء ضمن أولوياته
SUB 5	يهتم بالتأكد من تحقيق أهدافي وتطلعاتي المهنية
SUB 6	يزودني بخبرات العمل التي تمكنني من تطوير مهارات جديدة
الاهتمام بالمرؤوسين	
ATT 1	يرى نفسه مسؤول عنا
ATT 2	يشجعنا على العمل معاً كفريق
ATT 3	يظهر الحرص على نجاحي أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي

ATT 4	يضع مصلحتي العليا فوق مصلحته الشخصية
ATT 5	يفعل كل ما بوسعه لتسهيل مهام عملي
التصرف بأخلاق	
GES 1	يتمتع المسئول بالصدق دائماً.
GES 2	يهتم المسئول بأخلاقيات المهنة والصدق أكثر من تحقيق الإنجاز
GES 3	يدعم مديري الدور الأخلاقي الذي تقوم به المؤسسة تجاه المجتمع.
المعالجة العاطفية	
EMO 1	مسئولي يقضي بعض الوقت في الحديث معي على المستوى الشخصي
EMO 2	يمكن للمسئول معرفة ما إذا كان الموظفون يشعرون بالضيق دون أن يسألهم
EMO 3	من الأشخاص الذين يشعرون بالألم من أجل الآخرين.
EMO 4	يملك مقدرات في مساعدة الآخرين للتخلص من مشاكلهم العاطفية
EMO 5	لديه مهارات شعورية عميقة في مساعدة الآخرين لدمل عواطفهم المجروحة.
EMO 6	يهتم بمساعدة الآخرين خصوصاً في القضايا التي تخص عواطفهم.
تطوير المجتمع	
DEV 1	يهتم المسئول دائم بمساعدة الناس في المجتمع.
DEV 2	يشارك المسئول في الأنشطة المجتمعية.
DEV 3	يشجع المسئول الموظفين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع

2.2.4. تشخيص أبعاد التنمية المستدامة

يعتبر مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم المعاصرة والحديثة التي جنبت اهتمام المؤسسات والحكومات والمجتمعات نظراً لأهمية التنمية المستدامة في احترام حقوق الإنسان المفاهيم الكونية الإنسانية. في هذا الإطار وقع استنباط العديد من التقنيات التي تساعدنا في قياس هذا المتغير.

جدول 6: قياس المتغير أبعاد التنمية المستدامة

الرمز	العبارات
أبعاد التنمية المستدامة	
البعد الاقتصادي	
ECO 1	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات بأسعار مناسبة
ECO 2	تعمل مؤسستكم على إخراج قسم من أنشطتها إلى مؤسسات أخرى
ECO 3	في مؤسستكم يتم أخذ الشكاوى المقدمة من الزبائن بعين الاعتبار
ECO 4	لحفاظ على موقع المؤسسة في السوق يركز على دراسات مستفيضة على الزبائن
ECO 5	تستخدم مؤسستكم نماذج للتنبؤ بالمبيعات
ECO 6	تستفيد مؤسستكم من تجارب المؤسسات الناجحة
ECO 7	تعتمد المؤسسة على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير مختلف عملياتها
البعد البيئي	
ENV 1	ترفض مؤسستكم شراء بعض المواد التي تسبب تلوث في البيئة
ENV 2	مؤسستكم تركز على التحسين المستمر لتقليل التلوث

ENV3	مؤسستكم تقوم بدراسات لترشيد الاستغلال في الموارد "الماء، الطاقة"
ENV4	مؤسستكم تركز على تقديم منتجات صديقة للبيئة
ENV5	مؤسستكم تخفض من استعمال المواد غير القابلة للتدوير
ENV6	توفر مؤسستكم معدات فيما يخص السلامة والصحة المهنية
ENV7	تهتم مؤسستكم بالنفقات الموجهة للبحث والتطوير في مجال حماية البيئة
ENV8	تعمل مؤسستكم على استرجاع المنتجات التي تم استهلاكها لإعادة تصنيعها
البعد الاجتماعي	
SOC1	تعمل مؤسستكم على توزيع جزء من الأرباح السنوية على العمال
SOC2	يستفيد العمال من العطل وأيام الراحة والخدمات الاجتماعية
SOC3	يستفيد العمال من الترقية والتكوين والتدريب .
SOC4	تساهم المؤسسة في التنمية المحلية والقضاء على البطالة
SOC5	تهدف البرامج التكوينية في مؤسستكم إلى توطيد العلاقة مع أصحاب المصلحة

3.2.4. تشخيص أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مفهوم شاسع وشامل الذي يشمل العديد الواجه التي تخص القدرة التنافسية ومدى استجابة المؤسسة لقواعد التنافس الشريف والنزيه. في هذا الإطار اعتمادا على الادبيات الإدارية فقد اهتممنا ببعد الكلفة والتميز والمرونة لقياس هذا المتغير المتعدد الواجه.

جدول 7: قياس المتغير أبعاد الميزة التنافسية

الرمز	العبارات
أبعاد الميزة التنافسية	
الكلفة	
COST1	تسعى دائرتنا للاحتفاظ بالعناصر الكفوة لتخفيض الكلفة
COST2	تستفيد دائرتنا من اقتصادات الحجم عند شراء المواد الأولية.
COST3	تلجأ دائرتنا إلى السيطرة على الخزين لخفض التكاليف
التميز	
DIS1	تتميز دائرتنا عن الدوائر الأخرى بوجود مهارات وخبرات متطورة.
DIS2	تتوفر في دائرتنا فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يستطيع الآخرون امتلاكها.
DIS3	تعنى دائرتنا باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العلمية
المرونة	
FLEX1	تمتلك دائرتنا مرونة عالية في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات الطلب.
FLEX2	تمتلك دائرتنا مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الجمهور.
FLEX3	لدى دائرتنا مرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث المرونة في المكان والمعدات.

3.4. نموذج الدراسة

من خلال ما تم الاطلاع عليه من مراجع وأدبيات إدارية ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث، ومشكلة البحث، ومن خلال فروض البحث ومتغيراته، تم تصميم نموذج نظري يتضمن

المتغيرات المستقلة والمتمثلة في القيادة الخادمة، والتي لها أثر على في تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية في القطاع الصناعي بتونس والتي تمثل المتغير التابع في هذه الدراسة. والشكل الآتي يوضح نموذج البحث وترابط الفرضيات النظرية للبحث.

حتى يقع فهم وأدراك هذا النموذج المعقد بعض الشيء علينا بتذكير سريع بمختلف فرضيات البحث.

جدول 8: فرضيات البحث

الفرضيات		
عدد الفرضية	الفرضية	
الفرضية الرئيسة الأولى (H1)	توجد علاقة موجبة بين مستوى القيادة الخادمة الساندة والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	
	H1a	توجد علاقة موجبة بين بعد القيادة الخادمة " المهارات المفاهيمية" والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
	H1b	توجد علاقة موجبة بين بعد القيادة الخادمة " التمكين" التنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
	H1c	توجد علاقة موجبة بين بعد القيادة الخادمة "مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح" والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
	H1d	توجد علاقة موجبة بين بعد القيادة الخادمة "الاهتمام بالمرؤوسين أولاً " والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
	H1e	توجد علاقة موجبة بين بعد القيادة الخادمة" التصرف بأخلاق" والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
	H1f	توجد علاقة موجبة بين بعد القيادة الخادمة" المعالجة العاطفية" والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
	H1g	توجد علاقة موجبة بين بعد القيادة الخادمة "الالتزام بتطوير المجتمع" والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
الفرضية الرئيسة الثانية (H2)	توجد علاقة موجبة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة والقدرة التنافسية.	
الفرضية الرئيسة الثالثة (H3)	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الوسيط لأبعاد التنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على العلاقة القائمة بين القيادة الخادمة والقدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية التونسية.	

مثملا نلاحظ من خلال هذا الجدول ان المتغير التابع هو متعدد وبناء عليه ونظرا لأهداف البحث فأنا سنقوم بتصميم عديد النماذج وفق تسلسل فرضيات البحث ودرجة التكامل بين هذه الفرضيات .

4.4. التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة: عرضت الدراسة في هذا المبحث تحليل استمارة الاستبيان من حيث تبويب وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS في تحليل البيانات كما يلي:

✓ اختبار "كرو نباخ الفا" للصدق والثبات (Cronbach's Alpha)

جدول (9) يبين نتائج اختبار "كرو نباخ الفا" (Cronbach's Alpha) حول عناصر متغيرات الدراسة. نلاحظ من هذا الجدول أن قيمة معامل كرو نباخ ألفا تتراوح بين (0.71 و 0.956) (لكل المتغيرات وهي قيمة عالية (أكبر من 0.7)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول درجة الاهتمام بكل متغير على حدة (دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية في القطاع الصناعي بتونس)، مما يعزز ثقة ومصداقية نتائج تحليل المكونات الأساسية.

جدول 9: نتائج اختبار "كرو نباخ الفا" (Cronbach's Alpha) حول عناصر متغيرات الدراسة

المتغير	كرو نباخ الفا
أبعاد القيادة الخادمة	
المهارات المفاهيمية	0.848
التمكن	0.842
مساعدة المرؤوسين	0.881
الاهتمام بالمرؤوسين	0.781
التصرف بأخلاق	0.727
المعالجة العاطفية	0.865
تطوير المجتمع	0.798
أبعاد التنمية المستدامة	
البعد الاقتصادي	0.933
البعد البيئي	0.715
البعد الاجتماعي	0.758
الميزة التنافسية	
الكلفة	0.724
التميز	0.845
المرونة	0.744
القيمة المضافة	0.956

المصدر: مخرجات التحليل العاملي من برنامج SPSS

✓ المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، وتمت مقارنة المتوسطات المحسوبة بالوسط الفرضي (3). وتعتبر الفقرة محل موافقة إذا تجاوز متوسطها

الحسابي هذا الحد، وتُعد غير موافق عليها إذا كان أقل منه. أما الانحراف المعياري، فإذا اقترب من القيمة (1)، فهذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ويعرض الجدول رقم 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل متغير، إضافة إلى ترتيبها وفقاً لآراء المستجيبين. وتشير النتائج إلى أن جميع المتوسطات كانت أعلى من الوسط الفرضي (3)، كما أن الانحرافات المعيارية كانت قريبة من الواحد، مما يعكس درجة عالية من التوافق بين إجابات العينة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تُعزى إلى الاهتمام المتزايد من طرف الإدارة العليا بتطبيق القيادة الخادمة. ودورها في دعم التنمية المستدامة وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي التونسي. جدول 10: المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستجابات على مجالات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
القيادة الخادمة		
0.75	4.23	المهارات المفاهيمية
0.82	3.76	مساعدة الرؤوسين
0.56	3.28	الاهتمام بالرؤوسين
0.85	4.23	التصرف بأخلاق
0.82	4.06	المعالجة العاطفية
0.80	4.15	تطوير المجتمع
0.78	4.01	التمكين
التنمية المستدامة		
0.88	3.73	البعد الاقتصادي
0.89	3.60	البعد البيئي
0.76	4.10	البعد الاجتماعي
الميزة التنافسية		
0.91	2.88	الكلفة
0.89	3.01	التمييز

المرونة	3.88	0.85
القيمة المضافة	4.12	0.78

المصدر: مخرجات التحليل العاملي من برنامج SPSS

5. اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والبسيط (linear regression) كطريقة ملائمة لتحليل الفرضيات وذلك وفقاً للاتي.

1.5. نتائج اختبار الفرضية الأولى

يجب ان نذكر قبل كل شيء بالفرضية الاولى التي وقعت صياغتها كما يلي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الخادمة السائدة والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

لقد وقع تطبيق نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وفق نموذج (M1) وقد قمنا بحوصلة اهم النتائج الاحصائية في الجدول الموالي.

ويتضح من خلال هذا الجدول العديد من النتائج واهمها:

1. نموذج الانحدار الخطي المتعدد يكون كما يلي:

$$(M1) Y = *X1 + X2 + X3 + X4 + X5 + X6 + X7 + \epsilon$$

بلغت قيمة المعلمة الانحدارية للمهارات المفاهيمية في مستوى فاعلية التنمية المستدامة (0.409) بدلاله محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا يدل على معنوية لدور المهارات المفاهيمية في مستوى التنمية المستدامة، حيث إن زيادة المهارات المفاهيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية مفهوم التنمية المستدامة بمقدار 0.409 من الوحدة.

بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لدور التمكين في مستوى فاعلية التنمية المستدامة (-0.051) بدلاله محسوبة (0.630) وهي أكثر من مستوى المعنوية 0.05 هذا يدل على عدم معنوية المتغير المتعلق بالتمكين في مستوى التنمية المستدامة، حيث إن زيادة التمكين بوحدة واحدة يؤدي إلى نقصان مستوى فاعلية التنمية المستدامة بمقدار 0.051- من الوحدة لكن بدون اي تأثير معنوي.

بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لدور مساعدة الرؤوسين في مستوى فاعلية التنمية المستدامة (0.171) بدلاله محسوبة (0.086) وهي أكثر من مستوى المعنوية 0.05 هذا يدل على معنوية دور مساعدة الرؤوسين في مستوى فاعلية التنمية المستدامة، حيث إن زيادة مستوى مساعدة الرؤوسين بوحدة واحدة يؤدي إلى نقصان مستوى فاعلية التنمية المستدامة بمقدار 0.171 من الوحدة.

بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لدور الاهتمام بالمرؤوسين في مستوى فاعلية التنمية المستدامة (0.279) بدلاله محسوبة (0.831) مما يشير إلى وجود علاقة طردية (سلبية) غير معنوية بين الاهتمام بالمرؤوسين ومستوى فاعلية التنمية المستدامة.

بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لدور التصرف بأخلاق في مستوى فاعلية التنمية المستدامة (0.110) بدلاله محسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا يدل على معنوية لدور التصرف بأخلاق في مستوى التنمية المستدامة، حيث إن زيادة المعالجة العاطفية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية مفهوم التنمية المستدامة بمقدار 0.110 من الوحدة.

بلغت قيمة المعلمة الانحدارية للمتغير المعالجة العاطفية في مستوى فاعلية التنمية المستدامة (0.322) بدلاله محسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 هذا يدل على معنوية لدور متغير النوع في مستوى التنمية المستدامة، حيث إن زيادة تطوير المجتمع بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية مفهوم التنمية المستدامة بمقدار 0.322 من الوحدة.

قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.865) مما يعني بأن جميع المتغيرات التفسيرية (أبعاد القيادة الخادمة) استطاعت أن تفسر (86.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى فاعلية مفهوم التنمية المستدامة. والباقي (14.5 %) يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي فنلاحظ أن المقدرة التفسيرية كبيرة مما يدل على معنوية دور المتغيرات أبعاد القيادة الخادمة في مستوى فاعلية التنمية المستدامة.

قيمة (F) معنوية حيث الدلالة المعنوية المحسوبة ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

قيمة معامل دربن واتسون (Durbin-Watson) بلغت (2.194) وهي أكثر بكثير من 2 فهذا يدل على أن الأخطاء غير مستقلة عن بعضها البعض.

واعتمادا على ما سبق من نتائج نوعية سيقع قبول الفرضية الاولى جزئيا وجود علاقة جزئية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الخادمة السائدة والتنمية المستدامة متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات .

جدول 11: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	الرمز	ثابت الانحدار β	أحصائي اختبار T	مستوى الدلالة المعنوية	المتغير المستجابة
الحد الثابت	β_0	-8.138	0.000	1.000	أبعاد التنمية المستدامة
X_1 : المهارات المفاهيمية		0.409	3.955	0.000	
X_2 : التمكن		-0.051	-0.484	0.630	
X_3 : مساعدة المرؤوسين		0.171	1.743	0.086	
X_4 : الاهتمام بالمرؤوسين		-0.016	-0.214	0.831	
X_5 : التصرف بأخلاق		0.279	3.099	0.001	
X_6 : المعالجة العاطفية		0.110	2.903	0.009	
X_7 : تطوير المجتمع		0.322	3.733	0.000	
الوصف الإحصائي	معامل التحديد $R^2 = 0.865$ إحصائي اختبار F = 80 الخطأ المعياري DW = 2.194				

2.5. نتائج اختبار الفرضية الثانية

الجدول (12) يبين نتائج أثر ممارسة القيادة الخادمة والقدرة التنافسية متمثلة في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

نلاحظ أن نسبة التباين = 52% هي مرتفعة وهو ما يفسر القدرة التفسيرية للنموذج. ونستنتج أيضاً أن ثابت الانحدار بالنسبة إلى المتغيرين الآخرين المتعلق بـ «المهارات المفاهيمية» و «الاهتمام بالمرؤوسين» ضعيف جداً وإيجابي. على مستوى المتغير الأول «المهارات المفاهيمية» يتبين لنا من خلال الجدول الأسفل أن ثابت الانحدار ضعيف وسلي وذو دلالة معنوية أكثر من 5% ($p = 0.318$) مما يشير إلى وجود علاقة طردية سلبية بين المهارات المفاهيمية والقدرة التنافسية. على مستوى المتغير الثاني «الاهتمام بالمرؤوسين» نلاحظ أيضاً أن ثابت الانحدار ضعيف جداً وإيجابي وذو دلالة معنوية ($p = 0.072$) مما يشير إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين هذين المتغيرين.

ونستنتج أيضاً أن ثابت الانحدار بالنسبة إلى بقية المتغيرات لها تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على القدرة التنافسية.

إذاً نستنتج إجمالاً أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على القدرة التنافسية وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية الثانية بصفة جزئية.

وجب الإشارة في الختام إلى أن هذا النموذج احصائياً يتوفر على نقاط مضيئة من خلال اهمية قيمة (F) معنوية حيث الدلالة المعنوية المحسوبة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. كما أن قيمة معامل دربن واتسون (Durbin-Watson) بلغت (1.063) وهي أقل بكثير من 2 فهذا يدل على أن الأخطاء مستقلة عن بعضها البعض.

جدول 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الميزة التنافسية					Y= $\beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \varepsilon$ (M2)	
المتغير التابع	الرمز	ثابت الانحدار β	أحصائي اختبار T	مستوى المعنوية	الدلالة	
X ₁ : المهارات المفاهيمية		0.251	0.788	0.318		
X ₂ : التمكين		0.023	1.966	0.049		
X ₃ : مساعدة الرؤوسين		0.077	2.333	0.033		
X ₄ :الاهتمام بالرؤوسين		0.038	1.723	0.072		
X ₅ : التصرف بأخلاق		0.027	3.012	0.009		
X ₆ : المعالجة العاطفية		0.220	4.123	0.007		
X ₇ : تطوير المجتمع		0.212	4.523	0.002		
معامل التحديد R ² = 0.526					الوصف الإحصائي	
إحصائي اختبار F = 80						
الخطأ المعياري DW = 1.063						

3.5. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

فيما يخص المتغير المتعلق بالقيادة الخادمة فنلاحظ أن هذا المتغير له تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية في حدود 5% في العلاقة الغير مباشرة بينه وبين القدرة التنافسية ($B = 2.676E-02$, $t = 2.242$, $p = 0.001$). كذلك في العلاقة بينه وبين التنمية المستدامة ($B = 0.170$, $t = -2.163$, $p = 0.002$) وبالنسبة للتنمية المستدامة فلها تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية في حدود 5% على القدرة التنافسية ($B = 3.437E-02$, $t = 3.522$, $p = 0.046$)

أما فيما يتعلق بالعلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والقدرة التنافسية فلا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين هذين المتغيرين، ($B = 1.261E-02$, $t = 0.141$, $p = 0.651$) إذن يمكن أن نستنتج أن هذا المتغير الوسيط التنمية المستدامة يقوي ويعزز العلاقة بين القيادة الخادمة والقدرة التنافسية وهذا

ما يؤدي الى قبول الفرضية الثالثة.

جدول 13: نتائج تحليل المتغير الوسيط

بالإضافة إلى ذلك، وللتأكد من صحة الاختبار، تم إعادة اختبار الفرضية اعتمادا على نموذج (Kenny & Baron, 1986) والذي أشار لأثبتات العلاقة الوسيطة أنه لابد من توافر شروط وجود

المتغير التابع		القدرة التنافسية (Y1)		التنمية المستدامة (Y2)		القدرة التنافسية (Y3)	
متغيرات المستقلة والوسيط		t	b	t	b	t	b
القيادة الخادمة (X)		2.242 (p= 0.001)	2,676E-02				
القيادة الخادمة (X)				-2.163 (p= 0.002)	0,170		
التنمية المستدامة (M)						3.522 (p= 0.046)	3,437E-02
القيادة الخادمة (X)						0.14 (p=0.651)	1,261E-02
الوصف الإحصائي		معامل التحديد $R^2 = 0.36$		معامل التحديد $R^2 = 0.32$		معامل التحديد $R^2 = 0.58$	

تأثير للمتغير المستقل على الوسيط، ثانيا: أن يظهر المتغير المستقل أثر على التالية: أولاً: المتغير التابع، وثالث: أن يؤثر المتغير الوسيط على المتغير التابع. فإذا ما تحققت الشروط الثلاث السابقة، ثبتت الوساطة إذا قل تأثير المتغير المستقل في وجود الوسيط من عدمه. فإذا استمر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثير الوسيط جزئي، ويحدث التوسط الكامل إذا انعدم تأثير المتغير المستقل في حالة تضمين الوسيط للنموذج. والجدول (13) يوضح تحقق الشروط الثلاث السابقة جزئيا، وتبين أن الأثر المباشر للمتغير المستقل القيادة الخادمة (على المتغير التابع القدرة التنافسية) غير دال إحصائيا، بعد إضافة المتغير الوسيط (التنمية المستدامة)، بينما أظهر التأثير المباشر ذو الدلالة الإحصائية في النموذج الأول بدون متغير وسيط، مما يؤكد على أن الميزة التنافسية تتوسط بالكامل العلاقة بين محاسبة المسؤولية والقدرة التنافسية في المؤسسات التونسية.

4.5. التوصيات وأهم الاستنتاجات

في ضوء التحليلات السابقة للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

- إن التنمية المستدامة يجعل المؤسسة على علم ودراية بنقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل من العاملين بها، وبالتالي تعمل على تحقيق رغبات جميع العاملين بها وتحقيق التوازن.

- تقويم الخطة والتعرف على نتائجها يتم بعد الانتهاء من حل الأزمة والتخلص من جميع العقبات، ويتم من خلال مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بالأهداف التي كانت وضعها المؤسسة عند عمل الخطة الاستراتيجية .
- عند وضع الخطة لتوفير وتطبيق التنمية المستدامة لابد من وضع قاعدة بيانات للتعرف على كافة المعلومات اللازمة وضرورة مراجعتها باستمرار للتأكد من صلاحيتها ومدى تحقيق الاهداف التي وضعت في ضوءها، ومن الممكن تبديل أدوار بعض الأفراد والمسؤولين في الخطة حسب أداء كل فرد وحسب الظروف الطارئة.
- جمع المعلومات قبل الأزمة يسهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب، مع معاقبة المخطئ والمقصر عن تنفيذ دوره في مواجهة الأزمة.
- يجب محاكاة الشركات العالمية الكبرى الرائدة في مجال التخطيط الاستراتيجي حيث ان تصور وتخيل مستقبل المؤسسة، التي يتم من خلالها تحديد رسالتها ووضع أهدافها واستراتيجياتها، واتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمليات والإجراءات التي تسعى إلى تحقيق هذا المستقبل، ضمن برامج زمنية مستقبلية محددة يتم تنفيذها ومتابعتها بشكل دقيق يتم حل نفس الشاكلة مثلما يقع في هذه المؤسسات الكبرى.
- إن التنمية المستدامة ضرورة، وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة والفاعلية المتنامية للشركات، وهذا ما خرجت به أحدث الدراسات العالمية في معظم المؤسسات العالمية التي تستخدم التنمية المستدامة منهجاً ومرشداً في عملياتها المستمرة.
- إن التنمية المستدامة هو إدارة التغيير بأجمل وأبهى صورة للخروج من الأزمات كافة، فالتخطيط طويل المدى يعني تخطيطاً تشغيلياً وهو جزء من التنمية المستدامة ونتاج لهذه العملية، وهو برمجة للنشاطات والمشاريع والبرامج التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية. إذاً التنمية المستدامة كعملية ليست مهمة بسيطة يتم اعتمادها قولاً ومنهجاً بشكل سلسل من قبل الشركات، وإنما هي إشراك وجمع لمجموعة مركبة من الخيوط والتحليلات للظروف التي تواجهها الشركات، وهو تحديد هوية شاملة وترسيم الرؤية للمستقبل، وانتقاء الخيارات الاستراتيجية ووضع دلائل للنشاط والفعل.
- إن القيادة ومجالسها المختلفة مطالبة بتحقيق الميزة التنافسية للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة الصناعية، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات بشكل يساعد في تحقيق العلاقة الإيجابية بين الميزة التنافسية والقيادة /الخدمة في تحديد أهداف المؤسسة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة. إننا بحاجة ضرورية

لتوفير إدارة وعاملين قادرين على تنفيذ الميزة التنافسية، وتحديد الخبرات المطلوبة للعمل، ودراسة الخبرات المتوفرة بالمؤسسات ومقارنة الخبرات المتوفرة بالخبرات المطلوبة. وتحديد ما إذا كان سيتم الاعتماد على الخبرات المتوفرة أو سيتم الاستعانة بها من الخارج.

الخاتمة

- بعد استعراض أدبيات التنمية المستدامة والقدرة التنافسية، والغوص في الجوانب النظرية والعملية ذات الصلة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تُبرز أهمية القيادة الخادمة كرافعة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسات، خاصة في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، المتمثلة في تراجع الاقتصاد العيني وتنامي هيمنة الاقتصاد الرقمي. فقد أصبحت القيادة الخادمة، التي كانت تُنظر إليها سابقًا على أنها نمط تقليدي أو بدائي، تحظى اليوم باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والمهنية على حدّ سواء، نظرًا لدورها الحيوي في تحفيز الأداء، وتعزيز الالتزام، وتحقيق الأثر الاجتماعي والاقتصادي المستدام.
- لقد بيّنت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي القائم على قيم القيادة الخادمة يشكل صمّام أمان للمؤسسات، في مواجهة التقلّبات والمخاطر، ووسيلة فعالة للحفاظ على القدرة التنافسية، من خلال التركيز على قيم التمكين، الأخلاق، الرؤية، وتطوير رأس المال البشري. كما كشفت الدراسة عن اهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات الصناعية، لا سيما في القطاع الغذائي، حيث يُنظر إلى تحليل هذه المخاطر كأداة مركزية لتقييم الجوانب التشغيلية والاستثمارية والمالية للمؤسسة.
- وهدفت الدراسة ميدانيًا إلى الكشف عن أثر القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية في القطاع الصناعي الغذائي بتونس، وذلك باعتماد منهج دراسة المتغيرات الوسيطة، وتحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، إلى جانب عدد من الأدوات الإحصائية التي ضمنت دقة النتائج وموثوقيتها.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة طردية جزئية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الخادمة (بأبعادها: المهارات المفاهيمية، مساعدة المرؤوسين، الالتزام الأخلاقي، المعالجة العاطفية، وتطوير المجتمع) والتنمية المستدامة، لا سيما من خلال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وبناءً على ذلك، تم قبول الفرضية الأولى جزئيًا.

- كما أبرز التحليل الإحصائي وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والقدرة التنافسية، إضافة إلى علاقتها الإيجابية بالتنمية المستدامة، مما يعكس التأثير المتكامل لهذا النمط القيادي في دفع المؤسسات نحو التميز والاستدامة.
- وتؤكد هذه النتائج أن فعالية القيادة الخادمة لا تقتصر على بعدها الإنساني والأخلاقي، بل تتجسد كذلك في قدرتها على بناء استراتيجيات مؤسسية فعّالة، قادرة على التفاعل مع التحديات وتحقيق الأهداف طويلة المدى. كما تبرز أهمية امتلاك القادة للمهارات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، والخصائص النوعية كالمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والذكاء العاطفي، باعتبارها عوامل أساسية في إنجاح أي مسعى تنموي واستراتيجي داخل المؤسسة.
- وتدعو هذه النتائج المؤسسات الصناعية التونسية، لا سيما في قطاع الصناعات الغذائية، إلى تبني القيادة الخادمة كخيار استراتيجي، يُعزز أدائها التنظيمي، ويُمكنها من تحقيق أهدافها التنموية المستدامة في زمن الأزمات والتغيرات المتسارعة.

المراجع

- (1) عبد الله، حسن. (2018). القيادة الخادمة وتأثيرها على أداء المنظمات. المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 45-68.
- (2) غالي، محمد. (2015). أسس القيادة الإدارية المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (3) فاضل، أحمد، والناظر، خليل. (2021). أثر القيادة الخادمة في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الأردن. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 90-105.
- (4) حماد، باسم، وآخرون. (2021). القيادة الخادمة والتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 17(4)، 233-256.
- (5) السكر، عبد الرزاق. (2019). القيادة الخادمة في ظل الإدارة الحديثة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 35(3)، 215-234.
- (6) الصباغ، محمود، والسوق، خالد. (2020). القيادة الخادمة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال. المجلة الجزائرية للعلوم الإدارية، 6(1)، 121-139.
- (7) مرزوق، ع.، وخطاب، ف. (2020). دور القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد والإدارة.
- (8) السر، أ. (2019). محددات استدامة الأداء المؤسسي في ضوء القيادة الخادمة. المجلة العربية لبحوث الإدارة العامة.

- Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant Leadership Style and High- (9
Performance Work System Practices: Pathway to a Sustainable Jordanian
Airline Industry. *Sustainability*, 11(23), 6664.
<https://doi.org/10.3390/su11236664>
- Baima, G., Forliano, C., & Truant, E. (2021). Servant leadership and business (10
model innovation: a systematic literature review. *Corporate Governance: The
International Journal of Business in Society*, 21(2), 293–308.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social (11
Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International
Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Corporate citizenship and business (12
performance: The role of stakeholder engagement. *Business Ethics: A
European Review*, 31(3), 490–507.
- Erhart, M. G. (2004). Leadership and organizational citizenship behaviors: (13
Examining the servant leadership model. Ph.D. Dissertation, University of
Maryland.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: (14
Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The
Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The (15
external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science
Quarterly*, 32(1), 106–129.
- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant- (16
leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30–57.
- Ajobiewe, T. (2017). Servant Leadership and Organizational Commitment: A (17
Study in Church-Based Context. *Journal of Religious Leadership*, 16(2).
- Bakker, A. B. (2010). Engaged Employees Create Their Own Great Place to (18
Work. In *Handbook of Employee Engagement*.

- Bobbio, A., Van Dierendonck, D., & Manganelli, A. M. (2012). Servant (19
leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3).
- Cerit, Y. (2010). The Effects of Servant Leadership on Teachers' Organizational (20
Commitment in Primary Schools in Turkey. *International Journal of Leadership
in Education*.
- Desa, M. N. M., & Ramli, A. (2014). Empowering Employees for Sustainable (21
Development: A Malaysian Experience. *Journal of Cleaner Production*.
- Haq, M., et al. (2016). Servant Leadership and Sustainable Development: A (22
Study on Pakistani Schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Han, S. (2014). The Role of Subordinate Support in Promoting Sustainable (23
Development in the Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*.
- Jie-Zhen, L., & Goh, C. F. (2014). Empowerment and Sustainability in the (24
Malaysian Context. *Asian Academy of Management Journal*.
- Janga, S., & Kandampully, J. (2017). Servant Leadership in the Restaurant (25
Industry: A Study of Emotional Engagement. *Journal of Hospitality and
Tourism Management*.
- Krishnan, V. R., & Muthia, A. (2015). Servant Leadership and Commitment: A (26
Study in the Indian IT Sector. *South Asian Journal of Business and
Management Cases*.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2015). Examination of the Relationships (27
Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice
Behavior. *Journal of Business Ethics*.
- Lee, Y. H., Park, T. Y., & Sung, S. Y. (2015). Servant Leadership and Sustainable (28
Development in the Korean Health Sector. *Leadership & Organization
Development Journal*.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant Leadership, (29
Organizational Identification and Employee Voice Behavior in Public Sector
Organizations in China. *The Leadership Quarterly*.

- Nguyen, T. (2016). Servant Leadership and Sustainable Performance in the Chinese Public Sector. *Journal of Business Ethics*. (30)
- Sadia, A. (2011). Sustainable Human Resources Practices and Organizational Performance. *International Journal of Management and Sustainability*. (31)
- Saha, A. (2012). Sustainability and Human Capital Management. *Journal of Human Resources and Sustainability*. (32)
- Schulkers, T. (2017). Emotional Processing and Servant Leadership in High-Change Industrial Environments. *Leadership Journal*. (33)
- Schwarz, G. M., et al. (2016). When Does Servant Leadership Work? The Role of Context. *Journal of Organizational Behavior*. (34)
- Untan, R., et al. (2016). Servant Leadership and Sustainable Commitment Among Malaysian Teachers. *International Journal of Education Management*. (35)
- Wang, H., et al. (2017). Servant Leadership and Organizational Performance: Mediating Role of Job Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. (36)
- Zehir, C., et al. (2013). Servant Leadership and Organizational Trust: The Moderating Role of Organizational Culture. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (37)
- Baima, G., Fornasiero, R., Boffelli, A., Ciuccarelli, C., & Rapaccini, M. (2021). Exploring the role of digital technologies in business model innovation: A review. *Journal of Business Research*, 124, 285–296. (38)
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.053>
- Couderc, J. P., & Stephany, E. (2005). Le gouvernement d'entreprise en question. *Revue française de gestion*, 31(158), 131-149. (39)
- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris : La Découverte. (40)
- Gök, A., & Peker, A. (2017). Innovation measurement: A decision framework for policymakers. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 246–258. (41)
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.005>
- Kirner, E., Kinkel, S., & Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms—An empirical analysis of German (42)

- industry. Research Policy, 38(3), 447–458.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.011>
- Loureiro, M. J., Ferreira, J. J., & Farinha, L. (2020). Knowledge management and learning capacity as drivers of innovation and competitiveness: The role of the knowledge management strategy. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–128. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.002>
- Oliver, C., Parrett, M., & Ugwuegbu, D. (2016). Integrated thinking and the governance of corporate sustainability. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(3), 579–593.
<https://doi.org/10.1108/CG-10-2015-0141>
- Reimsbach, D., & Braam, G. (2023). Stakeholder-oriented corporate governance and integrated reporting quality. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05142-1>
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd Ed.). New York: The Free Press.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.