

الدور الوسيط لارتباط الموظف في العلاقة بين القيادة المستدامة
والأداء التنظيمي المستدام: دراسة تطبيقية على العاملين في المراكز الطبية المتخصصة بمحافظة
الدقهلية^١

دكتور

حماده عيد سليمان حسانين

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية

بجناكليس - البحيرة

دكتور

محمد عبد الغفار عبد المجيد علم الدين

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية

بجناكليس - البحيرة

دكتور

عماد يسري أبوغزالة

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص:

هدف البحث الى التحقق من درجة وقوة تأثير القيادة المستدامة على الأداء التنظيمي المستدام مع اختبار الدور الوسيط لارتباط الموظف في هذه العلاقة وذلك من خلال عينة عشوائية قوامها ٣٢٠ مفردة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية spss v.26 و Macro Process v. 3.5 وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود تأثير معنوي إيجابي لبعد المسؤولية المجتمعية من أبعاد القيادة المستدامة على جميع أبعاد الأداء التنظيمي المستدام في حين كان لبعد تنمية الموارد البشرية تأثير معنوي إيجابي على كل من (الأداء الاجتماعي - الأداء الاقتصادي) بينما أثر بعد الابداع والموهبة على بعد الأداء البيئي فقط ولم يؤثر بعد التوجه طويل الأجل على أي من أبعاد الأداء التنظيمي المستدام، كما يوجد تأثير معنوي لبعدي (تنمية الموارد البشرية - الابداع والموهبة) من أبعاد القيادة المستدامة على جميع أبعاد ارتباط الموظف؛ بينما تؤثر المسؤولية المجتمعية على بعد التفاني فقط، في حين لم يثبت أي تأثير لبعد التوجه طويل الأجل على أي من أبعاد ارتباط الموظف، كذلك يوجد تأثير معنوي لبعد الحيوية من أبعاد ارتباط الموظف على كل أبعاد الأداء التنظيمي المستدام في حين لم يثبت تأثير لأي من بعدي (التغاني - الاستيعاب) على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام، كما لا يوجد تأثير وسيط لارتباط الموظف في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام، وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم بعض التوصيات العملية والعلمية لمتخذي القرار في المراكز الطبية المتخصصة موضع الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة المستدامة، ارتباط الموظف، الأداء التنظيمي المستدام، المراكز الطبية المتخصصة .

^١ تم قبول البحث بتاريخ ٢٠٢٦/١/٢١

١/١ مقدمة البحث

يعد الاهتمام بقضايا الإستدامة أمراً مهماً للشركات إذا كانت ترغب في الإزدهار في البيئة الحالية، كما يمكن أن تساعد الإستدامة التنظيمية المؤسسات على الاستفادة من الأسواق، واكتساب ميزة المحرك الأول ومساعدتها على إقامة علاقات أفضل وتحسين السمعة (Afum et al., 2020). كما تعتبر القيادة المستدامة مورداً هاماً لتنمية المنظمات حيث يتبادل القادة المستدامون الرؤى طويلة المدى، ويحددون مشاكل الإستدامة، ويحفزون المبادرات، مع الحفاظ على علاقة عالية الجودة مع مختلف أصحاب المصلحة، كما يقوم القادة المستدامون بفحص ومراقبة الاختلافات المحتملة للبيئة الخارجية (Gerard, McMillan & D'Annunzio-Green, 2017). مما يعطي المنظمة فاعلية أكبر كما أنه يحسن من سلوكيات الموظفين العاملين في المنظمة. وتشكل المؤسسات الصحية المتخصصة اليوم أهمية كبيرة في رفاهية المجتمعات والتحول نحو الاهتمام المتزايد بصحة الأفراد وتقديم الخدمات والرعاية الصحية لهم. بالإضافة إلى الارتقاء بنوعية وجودة تلك الخدمات، وهو ما جعل هذه المؤسسات متجذرة في المجتمعات المعاصرة حيث أن المؤسسات الصحية العامة وحدها لا يمكنها تقديم مثل هذه الخدمات في ظل التزايد المستمر لعدد السكان والتخصصات الدقيقة في العلوم الصحية. ويجب أن تكون الخدمات الصحية قادرة على تحقيق خطوات استراتيجية طويلة الأجل من خلال ترجمة رؤية ورسالة لا تركز فقط على المنظور المالي / الاقتصادي الذي هو الهدف الوحيد ولكن أيضاً على الإنجازات الاجتماعية والبيئية ويعتبر تطبيق مفهوم الاستدامة جوهر استراتيجية المنظمة. ويأخذ مفهوم الأداء التنظيمي المستدام في الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية الطبيعية للأداء، كما يتطلب الأداء المستدام أن تُلبّي كل مؤسسة احتياجاتها الحالية دون التضحية باحتياجات الأجيال القادمة (Nurmala et al., 2024). كما أن الموظفون يمثلون المورد الأكثر قيمة وتميزاً للمنظمة والمصدر الذي لا مثيل له لميزتها التنافسية، ويضمن هؤلاء الموظفون المرتبطون للغاية بالمنظمة تقديم خدمات صحية من الدرجة الأولى (Thabit et al., 2023). وفي ضوء ما سبق سعت هذه الدراسة الحالية إلى اختبار الدور الوسيط لارتباط الموظف في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام في المراكز الطبية المتخصصة..

مشكلة البحث:

للتعامل مع المنظور الديناميكي لارتباط الموظفين في المنظمات المستدامة، يتغير أيضاً تركيز القيادة. وكما حدده Carasco-Saul et al. (2014)، هناك حاجة إلى سد الفجوة في فهم سلوكيات القادة التي يمكن أن تؤثر على ارتباط الموظفين والظاهرة التي من خلالها يمكن للقادة تحقيق مستوى معزز من الأداء في المنظمات المستدامة.. وفي ضوء ما سبق، فإن مشكلة البحث تتجسد بصورة رئيسة في تقديم إجابات واضحة للسؤال التالي:

- ١- إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة المستدامة على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية؟
- ٢- إلى أي مدى يؤثر ارتباط العاملين بمكان العمل على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية؟
- ٣- إلى أي مدى تؤثر أبعاد القيادة المستدامة على أبعاد ارتباط الموظف من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية؟
- ٤- هل يعمل ارتباط الموظف كوسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية؟

أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- تحديد نوع وقوة التأثير المباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية.
 - ٢- تحديد نوع وقوة التأثير المباشر لأبعاد ارتباط الموظف على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية.
 - ٣- تحديد نوع وقوة التأثير المباشر لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد ارتباط الموظف من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية.
 - ٤- تحديد درجة الوساطة لارتباط الموظف في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية

أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته على المستويين العلمي والعمل من الاعتبارات التالية:
- ١- رغم الإهتمام الكبير بموضوع الأداء التنظيمي المستدام على المستوى العالمي، إلا أن الإهتمام بهذا الموضوع على المستوى العربي عامة والمستوى المصري خاصة مازالت نادرة، حيث لم يجد الباحثين - في حدود علمهما - دراسة واحدة تناولت تأثير القيادة المستدامة على الأداء التنظيمي المستدام في ظل الدور الوسيط لارتباط الموظف. ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة إلى المكتبة العربية، ويمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للوصول إلى نموذج متكامل لمحددات الأداء التنظيمي المستدام في المنظمات.
 - ٢- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إلمام المسؤولين بالمراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة بالمتغيرات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالأداء التنظيمي المستدام، ومن ثم يمكن للمسؤولين من رسم سياسة الموارد البشرية بالمراكز الطبية موضع الدراسة وإجراء التعديلات الملائمة في بيئة العمل، وخاصة ما يتعلق منها بزيادة شعور العاملين بالقيادة المستدامة، وارتباط الموظف، الأمر الذي يسهم في زيادة أدائهم في العمل.

أدبيات وفروض البحث:

يستعرض الباحثان في هذا الجزء الإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيرات البحث وفي ضوءها تم تنمية فروض البحث، وفيما يلي عرض للإطار النظري وذلك على النحو التالي:

١. القيادة المستدامة / Sustainable Leadership:

وتتكون القيادة المستدامة من تلك السلوكيات والممارسات التي تخلق قيمة دائمة لجميع أصحاب المصلحة مثل المجتمع والبيئة والأجيال القادمة بشكل عام (Avery & Bergsteiner, 2011) كما تعتبر القيادة المستدامة مصدر ميزة تنافسية للمنظمات. لما توفره من فرص للمنظمات في شكل الابتكار والتحسين المستمر والميزة التنافسية المستمرة والنجاح طويل الأجل (McCann & Holt, 2010) نظرًا لأن القيادة المستدامة تخلق رؤية بيئية من خلال التغيرات الثقافية وإنشاء شبكات مع مختلف أصحاب المصلحة للتعامل مع تغير المناخ؛ لذلك، تعتبر جوهر المبادرات والأداء البيئي على المستوى التنظيمي (Al- Zawahreh et al., 2019).

علاوة على ذلك، يطورون القادة المستدامون علاقة مستدامة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. فيما يتعلق بالأنشطة الداخلية، يقوم القادة المستدامون بتطوير رؤية طويلة الأجل، والتأكيد على المبادرات البناءة، والتعرف على قضايا الإستدامة، وتعزيز الابتكار المتزايد والجذري (Avery & Bergsteiner, 2011). ومع ذلك، في خارج المنظمة، يركز القادة المستدامون على تحقيق الأداء الأمثل لكل من المجتمع والبيئة ويعرفونها على أنها نظام قيادة ذاتي التعزيز يؤكد على جوانب

الإدارة الإنسانية في تقييم الموظفين وإعداد المنظمة كشريك أساسي مع المجتمع وإستدامة آفاق المنظمة في المستقبل (Avery & Bergsteiner, 2011). وتحت القيادة المستدامة، تجني المنظمات العديد من الفوائد مثل حماية الموارد الطبيعية والإستخدام الفعال للموارد.

ويعرف معهد القيادة المستدامة القادة المستديمين بأنهم قادرين على إقامة التغيير من خلال تعميق وعيهم بأنفسهم وعلاقاتهم بالعالم الخارجي (visser & courtice, 2011).

وبالنسبة لأبعاد القيادة المستدامة فقد اختلفت الآراء والنماذج حولها (Yue, Feng & Ye, 2021), وسوف يعتمد الباحثان على الأبعاد التالية لمناسبتها لموضوع البحث:

٢. تنمية الموارد البشرية Human Resources Development:

يعد المورد البشري من أهم الأصول التي يجب الحفاظ عليها وتنميتها وتعد التنمية من أهم الوسائل للحفاظ على ذلك المورد الهام بالنسبة للمنظمة (Lambert, 2011).

٣. التوجه طويل الأجل Long-term orientation:

تركز القيادة المستدامة على مستقبل المنظمات مما يجعلها تهتم بالتوجه طويل الأجل لذلك أثر في إحداث تطوير تنظيمي على المدى الطويل (Lambert, 2011) وذلك من أجل مواكبة التطوير والتغيير المستمرين في البيئة المحيطة وسوق العمل وإحتياجات العملاء المتزايدة.

٤. الإبداع والموهبة Creativity and talent:

القيادة المستدامة تهتم بنقاط القوة وتعمل على إحتذابها وتنميتها والمحافظة عليها حيث أنها تعمل على عدم إستنزاف الموارد المادية وتنمية الموارد البشرية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإهتمام بالإبداع والإبتكار وإكتشاف المواهب وتنميتها والمحافظة عليها.

كما أن الموارد في العالم تتجه إلى الندرة وهو ما يتطلب قدرة بشرية قادرة على خلق الأفكار والإبتكارات وبذلك تصبح الموهبة أكثر أهمية وقيمة من رأس المال والعامل الحاسم في العملية الإنتاجية وإستدامة المنظمات مما يجعل أصحاب الأفكار المورد الأكثر ندرة ولذلك يسعى سوق العمل باحثاً عن المواهب وأصحاب الأفكار (Xu et al., 2018)

٥. المسؤولية المجتمعية social responsibility:

يتمثل هدف القيادة المستدامة الرئيس في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع والبيئة المحيطة (Closs et al., 2011) كما تعد القيادة المستدامة القوة الرئيسية في تحقيق التغيير المستمر لتتوافق المنظمات مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توجه المنظمة ومواردها البشرية نحو المجتمع الذي تعيش فيه.

٦. الأداء التنظيمي المستدام Sustainable organizational performance:

مفهوم الاستدامة مبني على فكرة تقليل الآثار المدمرة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والحضرية للدولة على رفاهية المجتمع وكذلك البيئة (Khalili & Melaragno, 2011) وعرف (Dyllick & Hockerts (2002) الاستدامة التنظيمية بأنها "تلبية إحتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين للشركة (مثل المساهمين والموظفين وجماعات الضغط على العملاء والمجتمعات وما إلى ذلك) دون المساس بقدرتها على تلبية إحتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل أيضاً"، وسوف يعتمد الباحث على ثلاثة أبعاد للأداء التنظيمي المستدام ويمكن توضيحهم فيما يلي:

٧. الأداء البيئي/ Environmental Performance:

تركز الاستدامة البيئية على تأثير النشاط البشري على القدرة الاستيعابية للنظام البيئي (مثل المواد والطاقة والأرض والمياه وما إلى ذلك) (Olawumi & Chan, 2018).

٨. الأداء الاجتماعي/ Social Performance:

تشير إلى الرفاهية الاجتماعية للأفراد، وموازنة إحتياجات الفرد مع إحتياجات المجموعة (المساواة). (Olawumi & Chan, 2018).

٩. الأداء الاقتصادي / Economic Performance:

وتشبه إلى الاستخدام الفعال للموارد لتعزيز الربح التشغيلي وتعظيم القيمة السوقية المتغيرة (Olawumi & Chan, 2018).

ارتباط الموظف: Employee Engagement

لقي ارتباط الموظفين في أداء المنظمة وقدرتها التنافسية الكثير من الاهتمام (Dhir & Shukla, 2019). ومع ذلك، هناك خلاف حول ما يشكل ارتباط الموظفين (Shrotryia. & Dhanda, 2020). وعلى الرغم من وجود تعريفات مختلفة لهذا المفهوم، يشير (Macey & Schneider, 2008) إلى أنهم جميعًا يتفقون على أن ارتباط الموظفين أمر مرغوب فيه وله مكونات نفسية وسلوكية تتضمن جهدًا مركّزًا وحماسًا وطاقة، (Harter et al., 2002) عرفوا ارتباط الموظف بأنه حماس الفرد ورضاه وانخراطه في العمل. وأشار (Schaufeli et al. 2002) إلى الارتباط على أنه حالة ذهنية مثمرة تتميز بالتفاني والانغماس والحيوية.

وقد تم الاعتماد في هذا البحث على ثلاثة أبعاد لارتباط الموظف كونهم الأكثر مناسبة لطبيعة البحث ويمكن توضيحهم فيما يلي:

- **الحيوية / Vigor:** تشير الحيوية إلى المدى الذي يصبح فيه الموظفون مستعدين لاستثمار الوقت والطاقة والجهد (Ali et al., 2020)
- **التفاني / Dedication:** يشير التفاني إلى مستوى تركيز الموظف أثناء أداء الأدوار (Ali et al., 2020).
- **الاستيعاب / Absorption:** يشير إلى مدى حماس الموظف تجاه الدور المنوط به عمله أو تجاه المهمة الموكلة إليه (Ali et al., 2020).

العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام:

تزيد القيادة المستدامة من الأداء التنظيمي من خلال خفض التكاليف وزيادة الإيرادات المحتملة. ويمتلك القادة المستدامون نهجًا استباقيًا حيث يقومون بمسح البيئة باستمرار لمراقبة التغييرات الخارجية في السوق (Gerard et al., 2017)، وحلل Iqbal وزملاؤه بيانات من دول رابطة دول جنوب شرق آسيا، مؤكدين التأثير الإيجابي للقيادة المستدامة على النتائج. حيث أظهر بحثهم أن المنظمات ذات القادة المستدامين تتمتع بارتباط أعلى للموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام. واقترحوا تدريبًا مستهدفًا لتطوير مهارات الاستدامة لدى المديرين، وربطوا ذلك بزيادة تفاني الموظفين وإنتاجيتهم، Iqbal (2020)، وخلص Ahmad وآخرون إلى أن الشركات التي تتبنى ممارسات صديقة للبيئة حسّنت المسؤولية البيئية ومشاركتها مع الموظفين. وشجع هذا الالتزام جهود الاستدامة، مما عزز أداء المنظمة (Ahmad et al., 2025) تُظهر هذه الدراسات مجتمعة أن القيادة المستدامة تعزز نجاح المنظمة في جميع الصناعات، بالإضافة إلى ذلك، تعزز القيادة المستدامة القدرات الديناميكية للمنظمة، مما يساعدها على التكيف بسرعة مع متطلبات السوق المتغيرة. وتعزز هذه المرونة الابتكار، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بنتائج أداء تنظيمي أفضل (Kampilong et al., 2025).

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة الفرض الأول للبحث على النحو التالي:

يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة المستدامة على الأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة.

العلاقة بين القيادة المستدامة وارتباط الموظف:

تلعب القيادة المستدامة دورًا أساسيًا في تعزيز ارتباط الموظفين من خلال إنشاء مكان عمل يقدر المبادئ الأخلاقية واتخاذ القرارات الشاملة ورفاهية الموظفين. يعزز هذا النوع من القيادة الشفافية ويدعم الحوار المفتوح ويبني الثقة بين الموظفين والإدارة. تُظهر الأبحاث أنه عندما يتبنى القادة الأساليب المستدامة، يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين، مما يؤدي إلى رضا وظيفي أكبر وارتباط أقوى (Ahsan & Khawaja, 2024)، ومن خلال وضع القيادة المستدامة موضع التنفيذ، تنشئ المؤسسات جوًا داعمًا يوائم أهداف الشركة مع طموحات الموظفين الشخصية. يسمح دمج فرص النمو الشخصي في الهيكل التنظيمي للقيادة بربط التطلعات الفردية بالمهمة الأوسع. يعزز هذا الارتباط الدافع ويبني الولاء والتفاني للمنظمة

(Hatipoğlu & Akduman, 2025)، كما تُعزز ممارسات القيادة المستدامة الارتباط من خلال تقدير مساهمات الموظفين وخلق ثقافة داعمة (Alhazemi, 2025).

علاوة على ذلك، فإن القادة الذين يجسدون السلوك الأخلاقي ويدعمون المسؤولية الاجتماعية للشركات يلهمون الموظفين من خلال الإجراءات التي تعكس قيمهم الخاصة. وتشير البيانات إلى أن المنظمات التي يقودها قادة مستدامون تتمتع بمعدلات دوران أقل لأن الموظفين يشكون روابط عاطفية أعمق مع مكان عملهم (Mahfouz et al., 2024)، العلاقة بين القيادة زارتباط الموظفين تعمل في كلا الاتجاهين. بينما يرفع القادة معنويات الموظفين وترتباطهم، يمكن للموظفين المتحمسين، بدورهم، تعزيز فعالية قادتهم (Mazzetti & Schaufeli, 2022) وبالتالي، فإن المنظمات التي تعطي الأولوية للقيادة المستدامة لا تزيد من الارتباط من خلال الدعم النفسي والبيئي فحسب، بل تخلق أيضًا حلقة تغذية راجعة إيجابية تعمل باستمرار على تحسين ديناميكيات مكان العمل.

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث على النحو التالي:

يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة المستدامة على ارتباط الموظف من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة.
العلاقة بين ارتباط الموظف والأداء التنظيمي المستدام:

يعزز ارتباط الموظفين بشكل كبير مختلف مقاييس الأداء التنظيمية. حيث يُظهر الموظفون المرتبطون مزيدًا من الالتزام والتحفيز والإنتاجية، مما يساهم في النجاح العام. تربط الأبحاث الارتباط بالأداء المالي الأفضل ورضا العملاء والكفاءة (Otoo, 2024) يتغيب هؤلاء العمال أيامًا أقل ويستقبلون بشكل أقل، مما يوفر الاستقرار الحيوي للنمو.

كما يُظهر الموظفون المرتبطون أيضًا إبداعًا وابتكارًا أعلى، وهو أمر بالغ الأهمية للتكيف مع الأسواق المتغيرة (Ahsan & Khawaja, 2024). يحسن الارتباط جودة العمل والرضا، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في جميع المجالات (Otoo, 2024) وتعزز المنظمات التي تعزز أجواء الارتباط أداء الفرد والفريق. حيث تتعاون الفرق التي تضم أعضاءً مرتبطين بشكل فعال نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يعزز النتائج على المستوى الفردي والجماعي (Vasudevan et al., 2024).

كما تؤكد الدراسات أن زيادة ارتباط الموظفين ترتبط بتحسين النتائج المالية (Suriyankietkaew & Avery, 2016) فعندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة، يميلون إلى بذل جهد إضافي. باختصار، يُعزز ارتباط الموظفين الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي وتماسك الفريق، مع تقليل معدل دوران الموظفين. ويُعد بناء قوة عاملة مرتبطة أمرًا أساسيًا لتحقيق أداء تنظيمي متميز، واستنادًا إلى نتائج الدراسات السابقة، يمكننا صياغة الفرض الثالث للبحث على النحو التالي:

يوجد تأثير معنوي إيجابي لارتباط الموظف على الأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة.

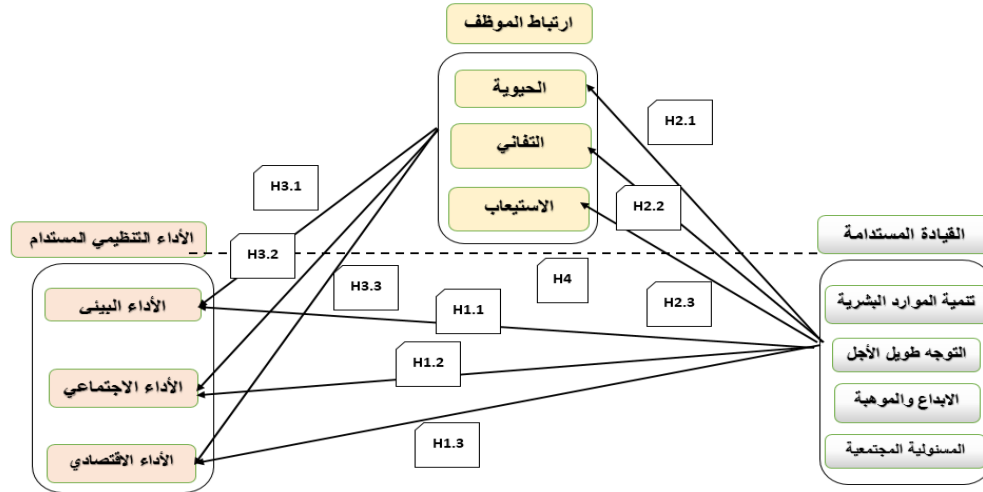
الدور الوسيط لارتباط الموظف في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام:

توسّطت العديد من المتغيرات التنظيمية العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام وعلى سبيل المثال بحثت دراسة (Nazir, Khadim & Syed, 2025) في التأثير الوسيط للتعلم التنظيمي بين القيادة المستدامة والأداء المستدام تكشف نتائج هذه الدراسة عن أن القيادة المستدامة يرتبط إيجابًا بالتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي المستدام علاوة على ذلك، يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بينهما، كما سعت دراسة (Nakra & Kashyap, 2025) إلى بحث تعزيز الاتصال بين القيادة وأداء الاستدامة من خلال الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية وتكامل المنظمات ووجدت أن هناك علاقة مباشرة بين القيادة وأداء الاستدامة. ومع ذلك، يُفسر هذا الارتباط بشكل أفضل من خلال الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة،

كما يُعزز التمكين النفسي ورفاه الموظفين الآثار الإيجابية للقيادة المستدامة على الأداء. فعندما يشعر الموظفون بالتمكين والتقدير، يكون تأثير القيادة على الاستدامة أكبر (Iqbal et al., 2020; Jamayat et al., 2025; Ahsan & Khawaja, 2024).

وتعمل أنماط القيادة الأخلاقية والتحويلية على تعزيز السلوكيات البيئية الطوعية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، وكلاهما يتوسط العلاقة بين القيادة والأداء المستدام (Dey et al., 2022; Lin et al., 2022).

لذلك، يمكننا وضع الفرض الرابع للبحث على النحو التالي:
يتوسط ارتباط الموظف العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام.
وفي ضوء ما تقدم، يوضح الشكل (١) الإطار المفاهيمي المقترح للبحث:



شكل رقم (١)
الإطار المفاهيمي المقترح للبحث
المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

طريقة البحث:

١ - منهج البحث:

تم اجراء هذا البحث استناداً إلى المنهج الاستنباطي القائم على الانتقال من العام إلى الخاص، حيث تم الرجوع إلى النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وذلك بهدف تبرير العلاقات بين متغيرات البحث، وتنمية فروض البحث، واختبارها في ضوء هذه النظريات أو الدراسات السابقة، ثم تأييد أو رفض النظريات أو الدراسات السابقة (Woiceshyn & Daellenbach, 2018).

٢ - أنواع ومصادر البيانات:

بالإضافة إلى البيانات الثانوية المنشورة في الكتب والمراجع والدوريات وشبكة الانترنت والتي تمثلت بصفة أساسية في البحوث والدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع القيادة المستدامة وارتباط الموظف والأداء التنظيمي المستدام والعلاقات المتباينة بينهم، والتي كانت ضرورية لبلورة مشكلة البحث وتساؤلاته، وصياغة فروض البحث وتحديد الأهداف، فقد تم الاعتماد على البيانات الأولية التي أمكن الحصول عليها من عينة البحث، والتي تعكس تقيييمات العاملين في المراكز الطبية المتخصصة موضع الدراسة لمستوى الشعور بارتباطهم بالعمل وإدراكهم لمستوى القيادة المستدامة وتأثيرهما على الأداء التنظيمي المستدام، وتم جمع البيانات الأولية من مفردات البحث باستخدام قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض.

٣ - مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من العاملين في المراكز الطبية المتخصصة بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم ١٠٢ مركز. وقد بلغ حجم العينة التي استجابة لقائمة الاستقصاء بفاعلية ٣٢٠ مفردة من العاملين بهذه المراكز.

٤ - متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، يشتمل البحث على ثلاث متغيرات هي: القيادة المستدامة، ارتباط الموظف، والأداء التنظيمي المستدام، وتم قياس متغيرات البحث على النحو الآتي:

• المتغير المستقل: القيادة المستدامة:

تم قياس القيادة المستدامة بالاعتماد على المقياس الذي قدمه (سفر، ٢٠٢١)، والذي يصنف القيادة المستدامة إلى أربعة أبعاد (تنمية الموارد البشرية - التوجه طويل الأجل - الابداع والموهبة - المسؤولية المجتمعية) وللتعرف على آراء المستقصى منهم نحو القيادة المستدامة تم عمل قائمة استقصاء مكونة من اثنين وعشرون عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (٥) موافق تماما إلى (١) غير موافق على الإطلاق على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

• المتغير التابع: الأداء التنظيمي المستدام:

وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الذي قدمه (Afzal & Lim, 2022) والذي يتكون من ثلاثة أبعاد (الأداء البيئي - الأداء الاجتماعي - الأداء الإقتصادي)، وللتعرف على آراء المستقصى منهم نحو الأداء التنظيمي المستدام تم عمل قائمة استقصاء مكونة من أربعة عشرة عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (٥) موافق تماما إلى (١) غير موافق على الإطلاق على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف..

• المتغير الوسيط: ارتباط الموظف:

وتم قياسه بالاعتماد على تم الإعتماد على مقياس (Lucas, 2016)، والذي يقيس ارتباط الموظف بالأبعاد التالية (الاستيعاب- التفاني - الحيوية) ، وللتعرف على آراء المستقصى منهم نحو ارتباط الموظف تم عمل قائمة استقصاء مكونة من تسعة عبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة البحث للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (٥) موافق تماما إلى (١) غير موافق على الإطلاق على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٥- أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

لجمع البيانات الأولية للبحث، تم تصميم قائمة استقصاء مباشرة ومعلنة الغرض، تم اعدادها في ضوء بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث الثلاثة. واشتملت القائمة على أربعة أسئلة بجانب صفحة الغلاف والمقدمة، وفيما يتعلق بنوعية الأسئلة فإنها تعتبر من الأسئلة متعددة المحتوى لقياس الاتجاهات التقويمية للعاملين نحو متغيرات البحث. واشتمل السؤال الأول علي ٢٢ عبارة تتضمن الأبعاد الأربعة للقيادة المستدامة، بينما اشتمل السؤال الثاني على ٩ عبارات تغطي الأبعاد الثلاثة لارتباط الموظف، في حين اشتمل السؤال الثالث على ١٥ عبارة تغطي الأبعاد الثلاثة للأداء التنظيمي المستدام، بالإضافة إلي سؤال يتعلق بالمتغيرات الشخصية للعاملين في المراكز الطبية المتخصصة من حيث النوع، والسن، والمستوي التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

وتم جمع البيانات من مفردات العينة من خلال المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم في مكان عملهم، حيث تم تسليم قوائم الاستقصاء إليهم للإجابة عليها في الوقت المناسب لاحقا، وذلك بعد شرح أهداف الاستقصاء للمستقصى منهم، ثم تم جمعها منهم بعد ذلك. وقد بلغ عدد القوائم المستردة من العاملين في المراكز الطبية المتخصصة محل التطبيق ٢١٩ استمارة من أصل ٢٥٠ وهي تعادل نسبة ٨٧,٦ % ، وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية.

٦- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

في ضوء نوع بيانات الدراسة الحالية، وعدد وحجم عينة الدراسة، وأنواعها وأغراض التحليل، تم الاستعانة بأساليب تحليل البيانات التالية:

- المقاييس الإحصائية الوصفية، والمتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف العينة والمتغيرات الواردة في الدراسة.

- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient ، وذلك للتحقق من درجة الثقة والاعتمادية للمقاييس متعددة المحتوى المستخدمة في البحث الحالي وهي مقاييس القيادة المستدامة ، وارتباط الموظف والأداء

التنظيمي المستدام، وتم اختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الأخرى ، وذلك نظراً لتركيزه على اختبار درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس الخاضعة للاختبار.

– أسلوب التحليل العاملي (FA) Factor Analysis ، وذلك بغرض التحقق من درجة المصادقية أو الصلاحية للمجموعات المختلفة من متغيرات البحث.

– أسلوب معامل ارتباط بيرسون، وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.

– أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، والارتباط المتعدد وذلك للكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة المستدامة في المراكز الطبية المتخصصة (متغير مستقل) وبين الأداء التنظيمي المستدام (متغير تابع) وشعور العاملين بالارتباط بمكان العمل (متغير وسيط)، بالإضافة إلى تحديد أهم ممارسات القيادة المستدامة الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى الأداء التنظيمي المستدام.

– أسلوب تحليل المسار بغرض الوقوف على طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة. وجميع أساليب تحليل واختبار الفروض السابق الإشارة إليها متوافرة بحزمة برامج Spss V26.

٧- صدق وثبات مقاييس البحث:

للتحقق من الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث قبل اجراء التحليل الإحصائي، تم عمل اختبار ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (١) نتائج معامل الثبات ومعامل الصدق لمتغيرات البحث:

جدول (١)

درجة الثبات والصدق لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
		Cronbach Alpha	Validty
تنمية الموارد البشرية	٧	٠,٨٨٩	٠,٩٤٢
التوجه طويل الأجل	٦	٠,٨٧٩	٠,٩٣٧
الابداع والموهبة	٤	٠,٨٩٥	٠,٩٤٦
المسئولية المجتمعية	٥	٠,٨٨٧	٠,٩٤١
مقياس القيادة المستدامة	٢٢	٠,٩٥٨	٠,٩٧٨
الحيوية	٣	٠,٨٧٢	٠,٩٣٣
التفاني	٣	٠,٧٩٨	٠,٨٩٣
الاستيعاب	٣	٠,٦١٨	٠,٧٨٦
مقياس ارتباط الموظف	٩	٠,٨٧٤	٠,٩٣٤
الأداء البيئي	٤	٠,٨٩٢	٠,٩٤٤
الأداء الاجتماعي	٥	٠,٨٦٠	٠,٩٢٧
الأداء الاقتصادي	٥	٠,٧٩٥	٠,٨٩١
مقياس الأداء التنظيمي المستدام	١٤	٠,٩١٦	٠,٩٥٧

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم (١) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٦١٨) و (٠,٩٥٨) مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في البحث الحالي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، حيث تحقق شرط الثبات (٠,٦٠) (ادريس، ٢٠١٦)، كما يتضح أن تلك المقاييس سجلت معاملات صدق بنائي مرتفعة تراوحت بين (٠,٧٨٦) و (٠,٩٧٨)، ومن جهة أخرى تم التحقق من جودة المطابقة، ويوضح الجدول التالي رقم (٢) قيم مؤشرات مطابقة نموذج القياس كما يلي:

جدول رقم (٢) قيم مؤشرات المطابقة

المتغير	IFI	GFI	RMSEA
القيادة المستدامة	٠,٩٥٣	٠,٩٣٣	٠,٠٨٠
ارتباط العاملين	٠,٩٥٣	٠,٩٣٠	٠,٠٧٠
الأداء التنظيمي المستدام	١,٠٠٠	١,٠٠٠	٠,٠٥٦

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يلي:

- قيم مؤشرات مطابقة نموذج القياس بعد إجراء عدد من التحسينات للقيادة المتدامة ($GFI = 0.933$, $IFI = 0.953$, $RMSEA = 0.080$)،

- قيم مؤشرات مطابقة نموذج القياس بعد إجراء عدد من التحسينات لارتباط العاملين ($GFI = 0.930$, $IFI = 0.953$, $RMSEA = 0.070$)،

- قيم مؤشرات مطابقة نموذج القياس بعد إجراء عدد من التحسينات للأداء التنظيمي المستدام ($GFI = 1.000$, $IFI = 1.000$, $RMSEA = 0.056$)،

وبالنظر في جميع القيم القيم السابقة، نجد أنها متوافقة مع ما أوصى به (Hu & Bentler (1999) $GFI > 0.90$, $IFI > 0.90$ ، وهذا يعني وجود جودة مطابقة نموذج القياس لمتغيرات البحث.

نتائج البحث الميداني:

في هذا الجزء سوف نتناول نتائج البحث الميداني وذلك على النحو التالي:

١- اختبار صحة الفرض الأول للبحث:

ينص الفرض الأول للبحث على: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظة الدقهلية"، واختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد من خلال طريقة الإدخال Stepwise Regression، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (٥):

جدول (٥)

معاملات الانحدار لتأثير أبعاد القيادة المستدامة على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام

الأبعاد المستقلة	الأبعاد التابعة	Beta	F	(R2)
تنمية الموارد البشرية	الأداء البيئي	٠,١٤٢	٩٨,٢٣١ **	٠,٣٨٣
التوجه طويل الأجل		٠,١٤٦		
الابداع والموهبة		**٠,٣٠٤		
المسئولية المجتمعية		**٠,٣٧٢		
تنمية الموارد البشرية	الأداء الاجتماعي	**٠,١٦٧	١٤١,٤٧٧ **	٠,٤٧٢
التوجه طويل الأجل		٠,٠٤٨		
الابداع والموهبة		٠,٠٤٣		
المسئولية المجتمعية		**٠,٥٥٧		
تنمية الموارد البشرية	الأداء الاقتصادي	**٠,٢٢١		٠,٣٦١

الأبعاد المستقلة	الأبعاد التابعة	Beta	F	(R2)
التوجه طويل الأجل		٠,٠١٦	٨٩,٤١٣ **	
الابداع والموهبة		٠,٠٢١		
المسئولية المجتمعية		٠,٤٢٢ **		

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- بالنسبة للنموذج مع بعد الأداء البيئي يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩٨,٢٣١) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي (الابداع والموهبة، المسئولية المجتمعية) من أبعاد القيادة المستدامة على بُعد الأداء البيئي، وكان بُعد المسئولية المجتمعية هو الأكثر تأثيرًا على بُعد الأداء البيئي بمعامل انحدار (٠,٣٧٢) عند مستوى معنوية ($> ٠,٠١$). في حين جاء بعد الابداع والموهبة في المرتبة الثانية بمعامل انحدار (٠,٣٠٤) عند مستوى معنوية ($> ٠,٠١$). أيضًا، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٣٨٣)، وهذا يعني أن بُعد (الابداع والموهبة، المسئولية المجتمعية) يُفسران ما نسبته (٣٨,٣٪) من التباين في بُعد الأداء البيئي، والنسبة المتبقية (٦١,٧٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

- بالنسبة للنموذج مع بعد الأداء الاجتماعي يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٤١,٤٧٧) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي (تنمية الموارد البشرية، المسئولية المجتمعية) من أبعاد القيادة المستدامة على بُعد الأداء الاجتماعي، وكان بُعد المسئولية المجتمعية هو الأكثر تأثيرًا على بُعد الأداء الاجتماعي بمعامل انحدار (٠,٥٥٧) عند مستوى معنوية ($> ٠,٠١$). في حين جاء بعد تنمية الموارد البشرية في المرتبة الثانية بمعامل انحدار (٠,١٦٧) عند مستوى معنوية ($> ٠,٠١$). أيضًا، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٧٢)، وهذا يعني أن بُعد (تنمية الموارد البشرية، المسئولية المجتمعية) يُفسران ما نسبته (٤٧,٢٪) من التباين في بُعد الأداء الاجتماعي، والنسبة المتبقية (٥٢,٨٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

- بالنسبة للنموذج مع بعد الأداء الاقتصادي يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨٩,٤١٣) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي (تنمية الموارد البشرية، المسئولية المجتمعية) من أبعاد القيادة المستدامة على بُعد الأداء الاقتصادي، وكان بُعد المسئولية المجتمعية هو الأكثر تأثيرًا على بُعد الأداء الاقتصادي بمعامل انحدار (٠,٤٢٢) عند مستوى معنوية ($> ٠,٠١$). في حين جاء بعد تنمية الموارد البشرية في المرتبة الثانية بمعامل انحدار (٠,٢٢١) عند مستوى معنوية ($> ٠,٠١$). أيضًا، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٣٦١)، وهذا يعني أن بُعد (تنمية الموارد البشرية، المسئولية المجتمعية) يُفسران ما نسبته (٣٦,١٪) من التباين في بُعد الأداء الاقتصادي، والنسبة المتبقية (٦٣,٩٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الأول للبحث بشكل جزئي والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام، وذلك عند مستوى معنوية ١٪ ومعامل ثقة ٩٩٪".

٢- اختبار صحة الفرض الثاني للبحث:

ينص الفرض الثاني على: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد ارتباط الموظف من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافضة الدقهلية"، واختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب الانحدار من خلال طريقة الإدخال Enter Regression، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (٦):

جدول (٦)

معاملات الانحدار لتأثير أبعاد القيادة المستدامة على أبعاد ارتباط الموظف

الأبعاد المستقلة	الأبعاد التابعة	Beta	F	(R ²)
تنمية الموارد البشرية	الحيوية	**٠,٢١٣	** ٣٥,١٧٣	٠,٢٥٠
التوجه طويل الأجل		٠,٠٣٧		
الابداع والموهبة		*٠,١٥٩		
المسئولية المجتمعية		*٠,١٨٤		
تنمية الموارد البشرية	التفاني	*٠,١٨٠	** ٣٠,٨٨٨	٠,١٦٣
التوجه طويل الأجل		٠,١١٥		
الابداع والموهبة		**٠,٢٥٣		
المسئولية المجتمعية		٠,٠٦٤		
تنمية الموارد البشرية	الاستيعاب	**٠,٣٠٨	** ٤٤,٥٨٦	٠,٢٢٠
التوجه طويل الأجل		٠,٠٤٢		
الابداع والموهبة		**٠,١٩٣		
المسئولية المجتمعية		٠,٠٢٥		

* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- بالنسبة للنموذج مع بعد الحيوية يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٥,١٧٣) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد (تنمية الموارد البشرية، الابداع والموهبة، المسئولية المجتمعية) على بُعد الحيوية، وكان بُعد تنمية الموارد البشرية هو الأكثر تأثيراً على بُعد الحيوية بمعامل انحدار (٠,٢١٣) عند مستوى معنوية (>٠,٠١). في حين جاء بعد المسئولية المجتمعية في المرتبة الثانية بمعامل انحدار (٠,١٨٤) عند مستوى معنوية (>٠,٠٥). وفي المرتبة الثالثة كان بعد الابداع والموهبة بمعامل انحدار (٠,١٥٩) عند مستوى معنوية (>٠,٠٥)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٢٥٠)، وهذا يعني أن أبعاد (تنمية الموارد البشرية، الابداع والموهبة، المسئولية المجتمعية) يُفسرون ما نسبته (٢٥٪) من التباين في بُعد الحيوية، والنسبة المتبقية (٧٥٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

- بالنسبة للنموذج مع بعد التفاني يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٠,٨٨٨) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي (تنمية الموارد البشرية، الابداع والموهبة) من أبعاد القيادة المستدامة على بُعد التفاني، وكان بُعد الابداع والموهبة هو الأكثر تأثيراً على بُعد التفاني بمعامل انحدار (٠,٢٥٣) عند مستوى معنوية (>٠,٠١). في حين جاء بعد تنمية الموارد البشرية في المرتبة الثانية بمعامل انحدار (٠,١٨٠) عند مستوى معنوية (>٠,٠٥)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,١٦٣)، وهذا يعني أن بُعد (تنمية الموارد البشرية، الابداع والموهبة) يُفسران ما

نسبته (١٦,٣٪) من التباين في بُعد التفاني، والنسبة المتبقية (٨٣,٧٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

- بالنسبة للنموذج مع بُعد الاستيعاب يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٤,٥٨٦) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي (تنمية الموارد البشرية، الابداع والموهبة) من أبعاد القيادة المستدامة على بُعد الاستيعاب، وكان بُعد تنمية الموارد البشرية هو الأكثر تأثيراً على بُعد الاستيعاب بمعامل انحدار (٠,٣٠٨) عند مستوى معنوية (>٠,٠١). في حين جاء بعد الابداع والموهبة في المرتبة الثانية بمعامل انحدار (٠,١٩٣) عند مستوى معنوية (>٠,٠١)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٢٢٠)، وهذا يعني أن بُعد (تنمية الموارد البشرية، الابداع والموهبة) يُفسر ما نسبته (٢٢٪) من التباين في بُعد الاستيعاب، والنسبة المتبقية (٧٨٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثاني بشكل جزئي والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة المستدامة على أبعاد ارتباط الموظف، وذلك عند مستوى معنوية ٥٪ ومعامل ثقة ٩٥٪".

٣- اختبار صحة الفرض الثالث للبحث:

ينص الفرض الثالث للبحث على: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ارتباط الموظف على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظة الدقهلية"، واختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد من خلال طريقة الإدخال Stepwise Regression، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (٥):

جدول (٥)

معاملات الانحدار لتأثير أبعاد ارتباط الموظف على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام

الأبعاد المستقلة	الأبعاد التابعة	Beta	F	(R2)
الحيوية	الأداء البيئي	٠,٣٥٧**	٤٦,٥٤٤**	٠,١٢٨
التفاني		٠,٠٥٧		
الاستيعاب		٠,١٣٠		
الحيوية	الأداء الاجتماعي	٠,٣١٠**	٣٥,٩٦٤**	٠,١٠٢
التفاني		٠,٠١٩		
الاستيعاب		٠,٠٦٠		
الحيوية	الأداء الاقتصادي	٠,٢٩٦**	٣٠,٦٤٠**	٠,٠٨٨
التفاني		٠,٠١٨		
الاستيعاب		٠,١٠٢		

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- بالنسبة للنموذج مع بُعد الأداء البيئي يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٦,٥٤٤) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعدي الحيوية من أبعاد ارتباط الموظف على بُعد الأداء البيئي، وذلك بمعامل انحدار (٠,٣٥٧) عند مستوى معنوية (>٠,٠١). في حين لم يكن هناك تأثير معنوي لأي من بعدي (التفاني، الاستيعاب) على بُعد الأداء البيئي. أيضاً، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,١٢٨)، وهذا يعني أن بُعد الحيوية يُفسر ما

نسبته (١٢,٨٪) من التباين في بُعد الأداء البيئي، والنسبة المتبقية (٨٧,٢٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

– **بالنسبة للنموذج مع بعد الأداء الاجتماعي** يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٥,٩٦٤) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعد الحيوية من أبعاد ارتباط الموظف على بُعد الأداء الاجتماعي، وذلك بمعامل انحدار (٠,٣١٠) عند مستوى معنوية (>٠,٠٠١). في حين لم يكن هناك تأثير معنوي لأي من بعدي (التفاني، الاستيعاب) على بُعد الأداء الاجتماعي. أيضًا، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,١٠٢)، وهذا يعني أن بُعد الحيوية يفسر ما نسبته (١٠,٢٪) من التباين في بُعد الأداء الاجتماعي، والنسبة المتبقية (٨٩,٨٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

– **بالنسبة للنموذج مع بعد الأداء الاقتصادي** يتضح معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٠,٦٤٠) عند مستوى معنوية ١٪ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعد الحيوية من أبعاد ارتباط الموظف على بُعد الأداء الاقتصادي، وذلك بمعامل انحدار (٠,٢٩٦) عند مستوى معنوية (>٠,٠٠١). في حين لم يكن هناك تأثير معنوي لأي من بعدي (التفاني، الاستيعاب) على بُعد الأداء الاقتصادي. أيضًا، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٠٨٨)، وهذا يعني أن بُعد الحيوية يفسر ما نسبته (٨,٢٪) من التباين في بُعد الأداء الاقتصادي، والنسبة المتبقية (٩١,٨٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثالث للبحث بشكل جزئي والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد ارتباط الموظف على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام، وذلك عند مستوى معنوية ١٪ ومعامل ثقة ٩٩٪".

٤- اختبار صحة الفرض الرابع للبحث:

ينص الفرض الرابع للبحث على: "يتوسط ارتباط الموظف العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظة الدقهلية"، واختبار صحة هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل المسار، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (٦):

جدول رقم (٦)

الدور الوسيط لارتباط الموظف في علاقة القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام

المتغيرات المستقلة	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
القيادة المستدامة	٠,٧٠٩٧**	٠,١٤٣-	٠,٦٩٤٤
قيمة F المحسوبة	٢٥٨,٦٠٣		
مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	***٠,٠٠٠		
معامل التحديد في النموذج R^2	٠,٤٤٦		

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (٦) معنوية النموذج حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٥٨,٦٠٣) عند مستوى معنوية ١٪ وجود تأثير معنوي إيجابي للعلاقة المباشرة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام حيث بلغ (٠,٧٠٩٧) عند مستوى معنوية (>٠,٠٠١) وكذلك عدم وجود تأثير معنوي لوساطة ارتباط الموظف في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام حيث كانت مستوى المعنوية (٠,٥٦٥) أكبر من (٠,٠٥). أيضًا، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٤٦)، وهذا يعني أن القيادة المستدامة تفسر ما نسبته (٤٤,٦٪) من التباين في الأداء التنظيمي المستدام، والنسبة المتبقية (٥٥,٤٪) ترجع للخطأ العشوائي وعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة لا يمكن قبول صحة الفرض الرابع للبحث والذي ينص على " يتوسط ارتباط الموظف العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام، وذلك عند مستوى معنوية ٥٪ ومعامل ثقة ٩٥٪".

مناقشة وتفسير نتائج البحث:

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الأول للبحث:

توصلت نتائج هذا الفرض إلى أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعد المسؤولية المجتمعية من أبعاد القيادة المستدامة على جميع أبعاد الأداء التنظيمي المستدام في حين كان لبعد تنمية الموارد البشرية تأثير معنوي إيجابي على كل من (الأداء الاجتماعي – الأداء الاقتصادي) بينما أثر بعد الابداع والموهبة على بعد الأداء البيئي فقط ولم يؤثر بعد التوجه طويل الأجل من أبعاد القيادة المستدامة على أي من أبعاد الأداء التنظيمي المستدام وتعني هذه النتيجة أنه كلما شعر العاملون أن رؤسائهم في العمل يعقدون شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني ويشاركونه في أنشطة تطوعية، كلما أدى ذلك إلى تحسين الحصة السوقية للمركز وتحسين سمعته وصورته في المجتمع.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء عدد من النظريات منها نظرية القيادة المستدامة حيث تسلط الضوء على السلوك الأخلاقي والتفكير طويل المدى والمسؤولية الاجتماعية. (Ahsan & Khawaja, 2024) وتنص على أن هؤلاء القادة يقودون الابتكار ويخلقون بيئات تشجع على المشاركة والإبداع. وتربط هذه النظرية القيادة المستدامة بتشكيل الثقافة التنظيمية وتحقيق أهداف الاستدامة.

فالقيادة المستدامة تركز على السلوك الأخلاقي، والرؤية التطلعية، والمسؤولية الاجتماعية. وتهدف إلى مواءمة أهداف المؤسسة مع التنمية المستدامة، وتحقيق التوازن بين الربح والاهتمام بالبيئة والعدالة الاجتماعية. (Ahsan & Khawaja, 2024) يشير إلى أن هؤلاء القادة يقودون التحول، ويخلقون أماكن عمل تزدهر فيها رفاهية الموظفين والابتكار، مما يعزز مرونة المؤسسة

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Iqbal, 2020; Ahmad et al., 2025; Kampilong et al., 2025) حيث توصلوا إلى أن القيادة المستدامة لها تأثير إيجابي قوى على الأداء التنظيمي المستدام.

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثاني للبحث:

توصلت النتائج إلى أنه يوجد تأثير معنوي لبعدي (تنمية الموارد البشرية – الابداع والموهبة) من أبعاد القيادة المستدامة على كل أبعاد ارتباط الموظف الثلاث؛ بينما تؤثر المسؤولية المجتمعية على بعد التفاني فقط، في حين لم يثبت أي تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه طويل الأجل على أي من أبعاد ارتباط الموظف (التفاني – الحيوية – الاستيعاب) وتعني هذه النتيجة أنه كلما شعر الموظفون باهتمام قادتهم بهم ورعايتهم والحفاظ عليهم وتنميتهم، كلما أدى إلى شعورهم بالسعادة والتفاني في العمل والحماسة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي حيث تركز على العلاقات المتبادلة بين القادة والموظفين. وتعزز التفاعلات الإيجابية الثقة والدعم والاحترام، والتي يغذيها القادة المستدامون. وفقاً لـ (Ahsan & Khawaja, 2024)، تعمل هذه التبادلات على تحسين ارتباط الموظفين، وهو مفتاح النجاح الدائم.

فارتباط الموظفين يعني الارتباط العاطفي الذي يشعر به الموظفون تجاه شركتهم ورسالتهم. ويميل الموظفون المرتبطون إلى تجاوز التوقعات، مما يعزز الإنتاجية والنتائج. (Mazzetti & Schaufeli, 2022) ويؤكد أن أساليب القيادة التي تعزز العلاقات الداعمة يمكن أن تزيد من الارتباط من خلال تعزيز الانتماء والمعنى

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Hatipoğlu & Akduman, 2025; Alhazemi, 2025; Mahfouz et al., 2024)

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثالث للبحث:

توصلت النتائج إلى أنه يوجد تأثير معنوي لبعد الحيوية من أبعاد ارتباط الموظف على كل أبعاد الأداء التنظيمي المستدام في حين لم يثبت تأثير لأي من بعدي (التفاني – الاستيعاب) على أبعاد الأداء التنظيمي المستدام، وهذا يعني أنه كلما شعر

الموظفون بالحماسة والنشاط والقوة في العمل كلما أدى ذلك إلى بذل جهد أكبر على تحسين ربحية المركز وصورته الخارجية في المجتمع من خلال تأدية خدمات طبية ذات جودة وبسرعة عالية.

كما يمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية النظرة القائمة على الموارد (RBV) حيث تؤكد على أهمية الموارد الداخلية ومنها الموظفين للأداء المستدام. (Iqbal, 2020) كذلك تضيف نظرية القدرة الديناميكية أنه يجب على المنظمات تكييف الموارد مع الظروف المتغيرة. حيث توضح كيف يتم تطوير قدرات ديناميكية من خلال استراتيجيات تدعم الاستدامة، فالأداء التنظيمي يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وإدارة مواردها. ويشمل ذلك النتائج المالية، والكفاءة، ورضا العملاء، والتقدم المحرز في مجال الاستدامة. وتؤدي القيادة المستدامة والارتباط القوية للموظفين معاً إلى أداء أفضل من خلال تهيئة بيئات محفزة

توصلت النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير وسيط لارتباط الموظف في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام وقد يفسر ذلك على أن القيادة المستدامة تُركز على الأخلاقيات والأهداف طويلة المدى، ولكن لا يُوصل جميع القادة هذه القيم بوضوح إلى موظفيهم. عندما يلاحظ الموظفون تناقضات بين أقوال القادة وأفعالهم، تنخفض ثقتهم، مما يقلل من ارتباطهم وأدائهم.

كما أن بيئة العمل في المراكز الطبية المتخصصة تتسم بالديناميكية العالية بسبب طبيعة الحالات المرضية الطارئة والمستمرة مما يجعل الموظفون يوازنون بين العديد من المهام يوميًا، مما قد يُشتت الانتباه عن أولويات الاستدامة. وهذا يُخلق توترًا بين طموحات القادة في مجال الاستدامة وسلوك الموظفين الفعلي.

كما يتطلب التدريب والتطوير لبناء مهارات القيادة والموظفين في الأساليب المستدامة وفقًا وموارد، وكما هو معلوم يزيد قياس نجاح الاستراتيجيات المُدمجة من تعقيدها (Ahsan & Khawaja, 2024)، إذ يعتمد الأداء والارتباط على عوامل متعددة مما يزيد من تعقيد العلاقات المتداخلة بينهما

وأخيرًا، قد يُشكل تنوع القوى العاملة في المراكز الطبية تحديات في تعزيز ثقافة شاملة للاستدامة، إذ تؤثر الاختلافات على مستويات المشاركة (Hatipoğlu & Akduman, 2025). فيجب على المراكز الطبية استخدام أطر استراتيجية لمعالجة هذه القضايا ومواءمة القيادة المستدامة مع أهداف ارتباط الموظف والأداء التنظيمي المستدام.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث، يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات العملية للمسؤولين في المراكز الطبية المتخصصة، والتي من المؤمل أن تساهم في زيادة مستوى الأداء التنظيمي المستدام، وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للقيادة المستدامة:

- ❖ يتطلب بناء قيادة مستدامة سلوكًا أخلاقيًا، وعقليًا استشرافيًا، ومشاركة فعّالة من الموظفين. تُعدّ برامج تطوير القيادة التي تُركّز على مهارات الاستدامة، مثل اتخاذ القرارات الأخلاقية والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، مناسبة للقيادة لمواجهة التحديات ذات الصلة. تُساعد هذه البرامج على تكوين فرق قيادية تُجسّد قيم المراكز الطبية ورسالتها.
- ❖ تنقل برامج الإرشاد المعرفة من القادة ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد. حيث تُعزّز القيادة المستدامة ارتباط الموظفين من خلال بناء الثقة والانفتاح. ويدعم الإرشاد ذلك من خلال توفير نماذج يُحتذى بها تُمارس الاستدامة يوميًا، وتُشجّع عادات مثل الحد من النفايات والمبادرات الخضراء، التي تُرسّخ الاستدامة في العمل اليومي.
- ❖ تُعزّز أنظمة التغذية الراجعة القيادة المستدامة. فالسعي المُنتظم لآراء الموظفين يُبني الثقة ويُمكن المساهمات في تحقيق أهداف الاستدامة. ويُعزز هذا النهج الشامل بيئة عمل يشعر فيها الجميع بالتقدير.
- ❖ إنّ مواءمة السياسات مع الاستدامة، من خلال إدارة الموارد البشرية الخضراء (GHRM)، أمرٌ أساسي. يُسلّط (Hatipoğlu & Akduman, 2025) الضوء على دمج الاستدامة في عملية التوظيف، ليشترك الموظفون

- الجدد قيم المؤسسة. ويُحسّن التدريب على مواضيع مثل توفير الطاقة ومهارات الموظفين لدعم الإجراءات المستدامة.
- ❖ يُعزّز التواصل الواضح بشفافية بشأن تقدّم الاستدامة، ويُحفّز الموظفين من خلال إظهار كيف تُؤدّي جهودهم إلى نتائج ملموسة.
- ❖ تُشجّع أساليب القيادة التي تُعزّز السلامة النفسية، كما ذُكر في (Mazzetti & Schaufeli, 2022)، الابتكار من خلال جعل الموظفين يشعرون بالراحة في مشاركة الأفكار.
- ❖ تُساعد ورش العمل التي تُعزّز الذكاء العاطفي للقادة على التواصل بتعاطف مع الموظفين، مما يُعزّز ثقافة داعمة تُحفّز الإبداع والإنتاجية.
- ❖ تتطلب القيادة المستدامة التزامًا مستمرًا على جميع المستويات لترسيخ المسؤولية الاجتماعية والبيئية في جميع أنحاء المؤسسة.

بالنسبة لارتباط الموظف:

- ❖ يتطلب تعزيز ارتباط الموظفين استراتيجيّة تتماشى مع قيم القيادة المستدامة. حيث ينبغي على المراكز الطبية المتخصصة بناء ثقافة شاملة تُركز على التواصل المفتوح والعمل الجماعي. حيث يتصرف القادة المستدامون بأخلاقيات، ويحافظون على الشفافية، ويُشركون الجميع في صنع القرار، مما يُحسّن الارتباط بشكل كبير فعندما يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة ومُقدّرة، فإنهم يلتزمون بعملهم بشكل أعمق.
- ❖ تلعب حلقات التغذية الراجعة دورًا رئيسيًا في تهيئة بيئة عمل يتشارك فيها الموظفون أفكارهم بثقة. وتُوفر الاستطلاعات ومجموعات التركيز المنتظمة رؤىً ثاقبةً وتُساعد المؤسسات على تعديل مناهجها. كما تُسلط برامج التقدير الضوء على نجاحات الأفراد والمجموعات، وتُكافئ السلوكيات التي تدعم أهداف الشركة.
- ❖ التدريب أمرٌ بالغ الأهمية. إن تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة للأدوار التي تُركز على الاستدامة يدعم النمو الشخصي ونجاح المؤسسة، ويُحسّن الأداء حيث تُسهم الجلسات المُخصصة للممارسات المستدامة في بناء المعرفة وربط العمل بالأهداف البيئية الأوسع.
- ❖ يضمن دمج تعليم الاستدامة فهم الجميع لكيفية تأثير أفعالهم على الجهود الصديقة للبيئة. وتُغطي ورش العمل مواضيع مثل إعادة التدوير وتوفير الطاقة، مما يُمكن الموظفين من دعم الاستدامة، إن تشجيع الابتكار من خلال التحديات يُحفّز الإبداع ويُعزز الروابط مع رسالة الشركة،
- ❖ ينبغي على القيادة تعزيز التوازن بين العمل والحياة من خلال جداول عمل مرنة وبرامج صحية.. فعندما يشعر الموظفون بالدعم، يُحسّنون أدائهم ويحافظون على انخراطهم
- ❖ يجب على المراكز الطبية تحديث المبادرات باستمرار بناءً على الملاحظات لتحقيق نجاح مستدام (Mahfouz et al., 2024)

حدود البحث وأفاق البحث المستقبلية:

إهتم هذا البحث بالتعرف على تأثير الوساطة لارتباط الموظف في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام بالمراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية، وذلك في ضوء مجموعة من المحددات، إلا أن هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق الدراسة، ومن أهمها:

- طبقت الدراسة الحالية على المراكز الطبية المتخصصة بمحافظه الدقهلية، ويتوقع أن يختلف مجال تطبيقها يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينها، لذا يُقترح تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات خدمية أخرى مثل التعليم، أو السياحة، أو شركات صناعية، أو دراسات مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة.
- إهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على تأثير ارتباط الموظف بشكل إجمالي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام، ولذا تقترح الدراسة الحالية إعادة الدراسة مع قياس ارتباط الموظف بشكل

أكثر تفصيلاً معتمدة على مقاييس متعددة الأبعاد، حيث يُعتقد أن ذلك سوف يساعد في الوصول إلى نماذج أكثر شمولاً وعمقاً.

- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إلا أن إجراء دراسة كيفية للتعرف على واقع الأداء التنظيمي المستدام من حيث المحددات والابعاد والنتائج في البيئة المصرية أمر بالغ الأهمية، وكذلك الحال بالنسبة للمتغيرات الدراسة الأخرى.
- بحث دور بعض متغيرات من علم النفس الإيجابي مثل الملكية النفسية ورأس المال النفسي كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء التنظيمي المستدام.

مراجع البحث أولاً: المراجع العربية:

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٦). بحوث التسويق – أساليب القياس وتحليل البيانات واختبار الفروض. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
٢. سفر، منال عبد الرحمن. (٢٠٢١). القيادة المستدامة بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "تصور مقترح". مجلة التربية، جامعة الأزهر، ج ٢، ع ١٩١، ص ص: ٢٤٢ – ٢٦٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Afzal, F., & Lim, B. (2022). Organizational factors influencing the sustainability performance of construction organizations. *Sustainability*, 14(16), 10449
- Ahmad, S., Javed, U., Sharma, C., & Siddiqui, M. S. (2025). Green human resource management: Analyzing sustainable practices and organizational impact through a Word2Vec approach. *Green Technologies and Sustainability*, 100224.
- Ahsan, M. J., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, 5(1), 317.
- Alhazemi, A. A. (2025). ESG performance metrics landscape: Examining sustainable leadership, stakeholder engagement and organizational characteristics. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 504-522.
- Ali, M., Ullah, S. and Guha, S. (2020), "Role of talent development on talent engagement and selfefficacy: a structural model", *Journal of Social Economics Research*, Vol. 7 No. 2, pp. 118-129
- Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S., & Al-Jaradat, M. (2019). Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership. *Tertiary Education and Management*, 25(1), 53–63.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2014). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- Closs, D., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: The role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., & Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130527.
- Dhir, S. and Shukla, A. (2019), "Role of organizational image in employee engagement and performance", *Benchmarking an International Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 971-989
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116–126.

- Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 268-279
- Hatipoğlu, Z., & Akduman, G. (2025). The Mediating Role of Sustainable Leadership in Green Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Case Study in Turkey. *Sustainability*, 17(11), 4991.
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2021). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29(1), 108-119.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4).
- Khalili, N. R., & Melaragno, W. (2011). Strategic Tools for Achieving Long-Term Sustainability. In *Practical Sustainability: From Grounded Theory to Emerging Strategies* (pp. 23-55). New York: Palgrave Macmillan US.
- Kutu'Kampilong, J., Karauwan, W., Suatan, M., Merentek, T. C., & Korua, S. R. N. (2025). Sustainable leadership innovation capability (SLIC): Enhancing organizational sustainability performance in the construction industry. *Sustainable Futures*, 101016.
- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector, *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
- Lin, M., Effendi, A. A., & Iqbal, Q. (2022). The mechanism underlying the sustainable performance of transformational leadership: Organizational identification as moderator. *Sustainability*, 14(23), 15568.
- Lucas, C. P. D. V. (2016). A promoção do capital psicológico, work engagement e saúde mental de trabalhadores (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).
- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 3-30
- Mahfouz, E. S., Hassan, H., Abd El Fattah, A. A., Mahmoud, A., Ebraheem, A., & Mohamed, S. (2024). Effect of educational program about sustainable leadership for nursing managers on sustainable development behaviors and organizational attractiveness. *Egyptian Journal of Nursing and Health Sciences*, 5(1), 135-158.
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), e0269433.
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 134–148.
- Nakra N, Kashyap V (2025), "Responsible leadership and organizational sustainability performance: investigating the mediating role of sustainable HRM". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 74 No. 2 pp. 409–426

- Nazir, S., Khadim, S., & Syed, N. (2025). Go where the winners go—examining the impact of sustainable leadership on firms’ sustainable performance through mediation and moderation analysis. *Management Research Review*, 48(7), 1015-1042.
- Nurmala, D. R., Sidin, A. I., Amiruddin, R., Palutturi, S., Mallongi, A., & Tanry, E. (2024). Sustainable organizational performance in healthcare: a literature review. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(6), e1567-e1567.
- Olawumi, T. O., & Chan, D. W. (2018). A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development. *Journal of cleaner production*, 183, 231-250.
- Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions?. *IIMT Journal of Management*, 1(2), 130-170.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92,
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Thabit, A.K., Alsulmi, W.S., Aljereb, N.M., Khojah, O.M., Almeshdar, K.O., Jesus Cobo, M., Jose, J. and Velez-Estevez, A. (2023), “Pharmacists and pharmacy services in COVID-19 literature: a bibliometric analysis”, *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, Vol. 9, pp. 1-6.
- Vasudevan, A., Salim, I., Mohammad, S. I., Wenchang, C., Krishnasamy, H. N., Parahakaran, S., ... & Alshurideh, M. T. (2025). Sustainable leadership and employee performance: The role of organizational culture in Malaysia’s information science sector. *Applied Mathematics*, 19(1), 101-113.
- Visser & courtice, (2011), sustainable leadership: linking theory and practice SSRN working paper series, 21october, published on SSRN at: <http://ssrn.com/>
- Xu, M., David, J., & Kim, S. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90-95.
- Yue, X., Feng, Y., & Ye, Y. (2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 187-201.

The Mediating Role of Employee Engagement in The Relationship Between Sustainable Leadership and Sustainable Organizational Performance: An Applied Study on Employees in Specialized Medical Centers in Dakahlia Governorate

Abstract:

This research aims to verify the degree and strength of the impact of sustainable leadership on sustainable organizational performance, while testing the mediating role of employee engagement in this relationship. This was done through a simple random sample of 320 employees from specialized medical centers in Dakahlia Governorate. Statistical methods of descriptive analysis, correlation coefficient, and multiple regression analysis were used, relying on the SPSS v.26 and Macro Process v.3.5 statistical software package for human sciences. The study reached a number of results, the most important of which are: the existence of a significant positive impact of the social responsibility dimension of sustainable leadership on all dimensions of sustainable organizational performance, while the human resource development dimension had a significant positive impact on both (social performance - economic performance), while the Creativity and talent dimension affected only the environmental performance dimension, and the long-term orientation dimension did not affect any of the dimensions of sustainable organizational performance. There is also a significant impact of the (human resource development - creativity and talent) dimensions of sustainable leadership on all three dimensions of employee engagement. While social responsibility only affects the dimension of Dedication, no statistically significant effect of the long-term orientation dimension on any of the dimensions of employee engagement was proven. Likewise, there is a significant effect of the Vigor dimension of employee engagement on all dimensions of sustainable organizational performance, while no effect of either of the (Absorption - Dedication) dimensions on the dimensions of sustainable organizational performance was proven. There is also no mediating effect of employee engagement in the relationship between sustainable leadership and sustainable organizational performance. In light of the research results, some practical and scientific recommendations were presented to decision-makers in the specialized medical centers under study.

Keywords:

Sustainable Leadership, Employee Engagement, Sustainable organizational performance, specialized medical centers