

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

## عنوان المشروع الاستدامة في إدارة الأعمال

أسم الطالب :  
عبدالعزیز بن عبدالله الدریعی

المشروع النهائي- ٢  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته وتوفيقه تمّ إنجاز هذا البحث، وأسأل الله أن يجعل ما قدمته خالصًا لوجهه الكريم.

أتقدّم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من دعمني على إشرافه وتوجيهاته السديدة التي كان لها الأثر الكبير في تكوين هذا العمل وتطويره، فقد لمّ يدّخر جهدًا في دعمي ومتابعتي حتى خرج البحث بصورة تُشرفني وتُشرف هذا المجال العلمي.

ولا أنسى أن أخصّ بالشكر أسرتي وأصدقائي على دعمهم وتشجيعهم المستمر وتحملهم معي صعوبات البحث وإصراري على الوصول إلى هذا الإنجاز.

وأخيرًا، أتوجه بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، سواءً بوقته أو بنصيحته أو بكلماته الطيبة، فلكم جميعًا خالص الشكر والعرفان.

## الإهداء

أهدي هذا المشروع إلى كل من كان له دورٌ في دعمي وتشجيعي طوال مراحل إعداد هذا البحث، وإلى كل من ساندني بالحب والتوجيه والإلهام حتى وصلت إلى هذه النقطة.

إلى عائلتي الكريمة، وإلى أساتذتي الأفاضل، وإلى كل من آمن بإمكانياتي ووقف إلى جانبي.

أهدي هذا العمل بكل الامتنان والتقدير لكل من شاركني هذه الرحلة العلمية.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

- ١/ تحقيق التوازن بين الابعاد الثلاثة للتنمية المستدامة
- ٢/ تحليل وتطوير المفاهيم النظرية للاستدامة في سياق إدارة الأعمال
- ٣/ قياس أثر هذه الاستراتيجيات على أداء المؤسسة (اقتصادياً، بيئياً، اجتماعياً).
- ٤/ المساهمة في تحقيق اهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة SDGs

### المنهجية:

يستخدم لجمع بيانات عددية من عينة واسعة وتحليلها إحصائياً. يتضمن عادة استخدام الاستبيانات بقياسات (Likert scale). يعتمد على المقابلات المتعمقة أو دراسات الحالة لفهم الخبرات والتجارب. يجمع بين الكمي والنوعي للحصول على صورة أكثر شمولاً.

### النتائج:

العلاقة الإيجابية بين الاستدامة والأداء المؤسسي، والاستدامة كعامل تعزيز للمرونة المؤسسية، والابتكار الاستراتيجي والاستدامة، أيضاً التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز الاستدامة.

### التطبيقات والأهمية:

- ١/ التطبيقات العملية لبحث الاستدامة في إدارة الأعمال
- ٢/ أهمية البحث في الاستدامة في إدارة الأعمال

### الكلمات المفتاحية:

- ١/ الاستدامة في إدارة الأعمال
- ٢/ التنمية المستدامة
- ٣/ الأداء المؤسسي المستدام
- ٤/ الأبعاد الثلاثة للاستدامة

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٣  | الإهداء.....                                          |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                    |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ٩  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ٩  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ١٠ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ١٠ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                       |
| ١١ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١٢ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ١٢ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ١٣ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ١٤ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ١٤ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                           |
| ١٥ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                |
| ١٦ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ١٧ | ٢,١. المقدمة:.....                                    |
| ١٧ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                             |
| ١٨ | ٢,٣. المتغير التابع.....                              |
| ١٩ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٢١ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٢٢ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ٢٣ | ٣,١. المقدمة.....                                     |
| ٢٣ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| ٢٤ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                 |
| ٢٥ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| ٢٦ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                          |
| ٢٨ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٢٩ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٣٠ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٣١ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٣٢ | ٤.١. المقدمة                                                 |
| ٣٣ | ٤.٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٣٣ | ٤.٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٣٤ | ٤.٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٣٥ | ٤.٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
|    | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
|    | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٣٧ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| ٣٨ | ٥,٢. توصيات الدراسة                                          |
| ٣٩ | ٥,٣. الخاتمة                                                 |
| ٤٠ | قائمة المراجع                                                |
| ٤٣ | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

| شكل ١ - | نموذج الدراسة                                                 |
|---------|---------------------------------------------------------------|
| شكل ٢ - | منهجية البحث                                                  |
| شكل ٣ - | ابعاد جودة للاستدامة في إدارة الاعمال                         |
| شكل ٤ - | اهم الطرق استخدام الذكاء الاصطناعي للاستدامة في إدارة الاعمال |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة:

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، والضغوط المتزايدة من المجتمعات، والجهات التنظيمية، والمستثمرين، بات من الضروري أن تتبنى الشركات نهجًا أكثر شمولية واستدامة في إدارتها. لقد تجاوزت مفاهيم النجاح المؤسسي تلك النظرة التقليدية التي كانت تركز فقط على تعظيم الأرباح قصيرة المدى، لتتجه نحو نماذج أعمال تراعي الأثر البيئي والاجتماعي إلى جانب العائد الاقتصادي.

لم يعد يُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كشكل من أشكال العمل الخيري المؤسسي فحسب، بل تحوّلت إلى ركيزة أساسية في بناء الاستراتيجيات الإدارية والمالية، وأصبحت الاستدامة عنصرًا استراتيجيًا يُؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط، والتشغيل، واتخاذ القرار.

وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى فهم أعمق لمفهوم الاستدامة، ليس كمصطلح شائع، بل كممارسة فعلية تعكس التزام الشركات تجاه المستقبل والمجتمع.

وأصبحت الاستدامة أحد أهم المفاهيم المعاصرة في عالم إدارة الأعمال، إذ لم تعد المؤسسات تُقاس نجاحاتها فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح، بل أيضًا بمدى مساهمتها في حماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية وضمان استمرارية مواردها للأجيال القادمة. وتشير الاستدامة في إدارة الأعمال إلى تبني ممارسات ومسؤوليات اقتصادية واجتماعية وبيئية متوازنة تهدف إلى تحقيق النمو دون الإضرار بالبيئة أو المجتمع.

في ظل التحديات العالمية مثل التغير المناخي، واستنزاف الموارد الطبيعية، وارتفاع مستوى الوعي المجتمعي، أصبح لزامًا على الشركات أن تدمج مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها التشغيلية والإدارية. فالمؤسسات التي تتبنى نماذج أعمال مستدامة لا تحقق فقط ميزة تنافسية طويلة الأمد، بل تساهم أيضًا في بناء اقتصاد أكثر مرونة وعدالة.

إن دمج الاستدامة في إدارة الأعمال يشمل العديد من الجوانب مثل تقليل الهدر واستهلاك الطاقة، تبني الابتكار الأخضر، دعم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتعزيز الشفافية في الممارسات التجارية. وبهذا تصبح الاستدامة ركيزة أساسية في صنع القرار الإداري الحديث، تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق توازن بين الربحية والمصلحة العام

## ١,٢. مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بمفهوم الاستدامة وأثره في تطوير المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن العديد من مؤسسات الأعمال ما زالت تواجه صعوبات في دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها الإدارية والعمليات التشغيلية. وتتمثل المشكلة الرئيسية في غياب الفهم المتكامل لكيفية تطبيق ممارسات الاستدامة بصورة عملية تضمن تحقيق الأرباح مع الحفاظ على الموارد الطبيعية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

كما تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بـ:

- نقص الوعي الإداري حول أهمية الاستدامة.
- ضعف السياسات التنظيمية الداعمة.
- ارتفاع تكاليف تطبيق الاستدامة في المدى القصير.
- غياب معايير دقيقة لقياس الأداء المستدام.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت مفهوم الاستدامة في إدارة الأعمال، إلا أن هناك فجوات نظرية واضحة ما زالت قائمة في الأدبيات الأكاديمية.

تتمثل هذه الفجوات في غياب إطار نظري موحد وشامل يربط بين أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) وبين الأداء التنظيمي والإداري للمنظمات.

كما أن أغلب الدراسات ركزت على البعد البيئي للاستدامة، في حين أهمل البعدان الاجتماعي والإداري، مما خلق قصوراً في فهم العلاقة المتكاملة بين ممارسات الاستدامة وأداء المؤسسات.

إضافة إلى ذلك، هناك نقص في النماذج النظرية التي تفسر كيف تؤثر الاستدامة على اتخاذ القرار الإداري وسلوك القادة داخل المؤسسات، وكذلك ضعف في تطبيق النظريات الإدارية التقليدية (مثل نظرية أصحاب المصلحة ونظرية المؤسسة) في سياق الاستدامة الحديثة.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من اتساع الاهتمام الأكاديمي والنظري بمفهوم الاستدامة في إدارة الأعمال، إلا أن تطبيقها العملي داخل المؤسسات ما زال محدوداً ومتفاوتاً. وتواجه الشركات والمنظمات صعوبات في تحويل المبادئ النظرية إلى ممارسات إدارية فعالة تضمن تحقيق توازن حقيقي بين الربحية، وحماية البيئة، والمسؤولية الاجتماعية.

تتمثل الفجوة التطبيقية في أن العديد من المؤسسات:

- تتعامل مع الاستدامة كشكل من أشكال التسويق الأخضر أو المسؤولية الاجتماعية فقط، دون دمجها فعلياً في استراتيجياتها الإدارية.
- تفتقر إلى أدوات قياس واضحة لتقييم الأداء المستدام.
- تواجه ضعفاً في البنية التنظيمية والتشريعية الداعمة لتطبيق الاستدامة.
- تركز على المكاسب قصيرة المدى دون النظر إلى الآثار طويلة المدى للاستدامة.

وبالتالي، توجد فجوة تطبيقية بين ما تُنادي به الأدبيات النظرية حول أهمية دمج الاستدامة في الإدارة، وبين واقع الممارسات الإدارية الفعلية في مؤسسات الأعمال.

### ١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتزايد الذي تلعبه الاستدامة في تطوير منظمات الأعمال وتعزيز قدرتها على البقاء والمنافسة في بيئة اقتصادية واجتماعية وبيئية متغيرة. وفي ظل التحديات العالمية مثل تغير المناخ، وتدهور الموارد الطبيعية، وارتفاع متطلبات المسؤولية الاجتماعية، أصبحت الاستدامة محوراً رئيسياً في إدارة الأعمال الحديثة.

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تعزيز فهم دور الاستدامة في الإدارة الحديثة:

تسهم الدراسة في توضيح كيفية دمج مبادئ الاستدامة ضمن العمليات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار داخل المؤسسات.

٢. سدّ الفجوات النظرية والتطبيقية:

تساعد الدراسة على معالجة النقص في الأطر النظرية والنماذج التطبيقية التي تفسّر العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء المؤسسي.

٣. تحسين الأداء المؤسسي طويل الأمد:

توضح الدراسة كيف يمكن لتطبيق الاستدامة أن يحقق ميزة تنافسية من خلال تقليل التكاليف، وتعزيز سمعة المؤسسة، وزيادة ولاء العملاء.

٤. دعم صانعي القرار:

تقدم الدراسة توصيات عملية تمكّن القادة والمديرين من دمج مبادئ الاستدامة في سياساتهم الإدارية بطريقة فعالة ومستدامة.

٥. خدمة التنمية المستدامة في المجتمع:

تساهم الدراسة في دعم جهود الدولة والمؤسسات في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (SDGs) من خلال ربط الأداء الاقتصادي بالمسؤولية البيئية والاجتماعية

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي والعلمي المتعلق بالاستدامة في إدارة الأعمال، من خلال محاولة تطوير إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم الاستدامة والأداء الإداري والمؤسسي.

فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الاستدامة، إلا أن الأدبيات ما زالت تفتقر إلى نموذج نظري موحد يفسر كيفية دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الممارسات الإدارية.

تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في سد الفجوة النظرية من خلال:

١. تحليل وتطوير المفاهيم النظرية للاستدامة في سياق إدارة الأعمال، وتوضيح علاقتها بالنظريات الإدارية التقليدية مثل نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ونظرية المسؤولية الاجتماعية.
٢. توسيع الإطار المفاهيمي لفهم الاستدامة ليس فقط كقيمة بيئية أو أخلاقية، بل كمنهج إداري متكامل يؤثر في الأداء المؤسسي والاستراتيجي.
٣. تقديم نموذج نظري مبدئي يمكن أن يُبنى عليه في الدراسات المستقبلية لتفسير العلاقة بين ممارسات الاستدامة والنتائج التنظيمية (مثل الإنتاجية، والسمعة، والاستدامة المالية).
٤. تعميق النقاش الأكاديمي حول كيفية دمج الاستدامة في الفكر الإداري الحديث، من خلال الربط بين النظرية والممارسة

#### ١، ٣، ٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في دعم الممارسات الإدارية الواقعية داخل منظمات الأعمال، من خلال توفير مداخل عملية وأدوات تطبيقية تساعد في دمج مبادئ الاستدامة في الخطط والاستراتيجيات المؤسسية.

ففي ظل التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية الراهنة، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى نماذج تطبيقية واضحة توضح كيف يمكن تحقيق النمو والربحية مع الحفاظ على الموارد والالتزام بالمسؤولية المجتمعية.

تسهم هذه الدراسة على المستوى التطبيقي في:

١. تزويد المديرين وصناع القرار بإرشادات عملية لتبني ممارسات استدامة فعّالة ضمن العمليات التشغيلية والاستراتيجية.
٢. تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تطبيق سياسات تقلل الهدر وتزيد الإنتاجية مع المحافظة على الموارد البيئية.
٣. بناء ثقافة مؤسسية مستدامة تشجع الموظفين على المشاركة في المبادرات البيئية والاجتماعية.
٤. تحسين السمعة المؤسسية وجذب المستثمرين والعملاء الذين يفضلون التعامل مع مؤسسات مسؤولة ومستدامة.
٥. المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) من خلال ربط ممارسات الإدارة بأهداف الاقتصاد الأخضر والمسؤولية الاجتماعية.

#### ١,٤ . أسئلة الدراسة

- ١/ ما مفهوم الاستدامة في إدارة الأعمال، وكيف تطور مع مرور الوقت؟
- ٢/ كيف يمكن لمبادئ الاستدامة ان تؤثر على القرارات الإدارية داخل المنظمات؟
- ٣/ ما هي العوامل التي تشجع الشركات على تبني ممارسات إدارية مستدامة؟
- ٤/ كيف تساهم الاداره المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؟
- ٥/ ما مدى وعي مديري الشركات بمفهوم الاستدامة وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؟
- ٦/ كيف تطبق المؤسسات في (القطاع الصناعي/الخدمي) استراتيجيات الاستدامة في عملياتها الاداريه؟
- ٧/ ما التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ٨/ الى أي مدى تؤثر ثقافة المؤسسة على نجاح تطبيق الاستدامة في الإدارة؟
- ٩/ ما أثر تطبيق الإدارة المستدامة على الربحية طويلة الاجل للمؤسسات؟
- ١٠/ كيف تسهم الاستدامة في تحسين سمعة الشركة وتعزيز ولاء العملاء؟

#### ١,٥ . أهداف الدراسة

- ١/ تحقيق التوازن بين الابعاد الثلاثة للتنمية المستدامة
- ٢/ ضمان استمرارية الاعمال على المدى الطويل
- ٣/ تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية
- ٤/ تعزيز سمعة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية
- ٥/ تحفيز الابتكار والنمو
- ٦/ تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة
- ٧/ تحقيق العدالة الاجتماعية ورفع رفاهية الموظفين
- ٨/ المساهمة في تحقيق اهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة SDGs

## ١,٦. فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تتم صياغة الفرضيات التالية لاختبار العلاقات بين متغيرات البحث، وذلك على ذلك النحو الآتي:

فرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي في الشركات

الفرضية الثانية: تبني ممارسات الاستدامة الاجتماعية داخل المؤسسات يعزز من رضا الموظفين ويزيد من ولائهم التنظيمي

الفرضية الثالثة: الاهتمام بالجوانب البيئية ضمن سياسات المؤسسة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق

الفرضية الرابعة: هناك علاقة إيجابية بين مستوى وعي العاملين بمفهوم الاستدامة وبين مدى تطبيقها في العمليات الإدارية اليومية

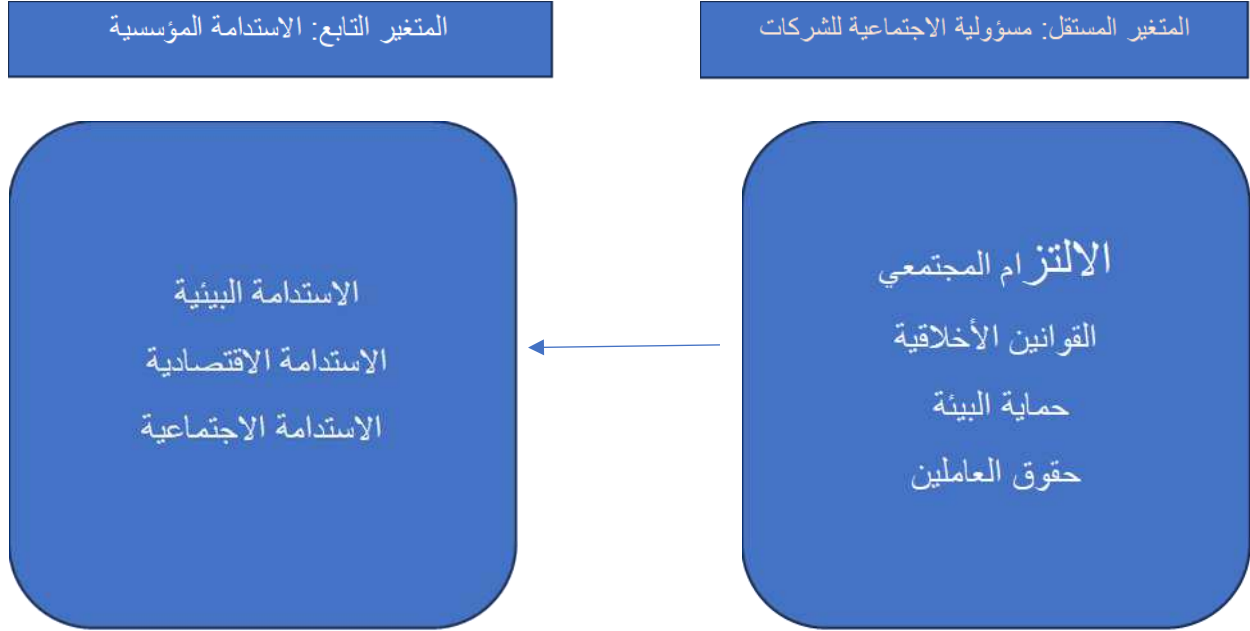
## ١,٧. نطاق البحث

### النطاق الموضوعي (موضوع الدراسة)

يركز هذا البحث على تحليل ممارسات الاستدامة في إدارة الأعمال من حيث:  
الأبعاد الثلاثة للاستدامة:

- البعد الاقتصادي (مثل الكفاءة، الربحية، واستمرارية النمو).
  - البعد البيئي (مثل تقليل النفايات والانبعاثات واستخدام الطاقة النظيفة).
  - البعد الاجتماعي (مثل العدالة، رفاه الموظفين، والمساهمة في المجتمع).
- كيفية دمج الاستدامة في العمليات الإدارية مثل التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية، وسلاسل الإمداد.
- أثر تبني ممارسات الاستدامة على أداء المؤسسات، وسمعتها، وتنافسيتها.

## ١,٨. نموذج الدراسة



## ١,٩. الدراسة الميدانية

الاستدامة أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات، ليس فقط من منطلق البيئة والمجتمع، بل أيضاً من منظور الإدارة والأداء المؤسسي. مثلاً، كشفت دراسة أن الكشف عن ممارسات الاستدامة البيئية يرتبط إيجابياً بقيمة الشركة في السوق

السعودي، ولكن ما زالت هناك فجوات في معرفة العوامل التي تؤثر على نجاح استراتيجيات الاستدامة وكيف تُدمج في إدارة الأعمال. مثلاً، دراسة بحثت “العوامل الحرجة للنجاح في الاستدامة المؤسسية” ووجدت أن البعد الاجتماعي أقل تمثيلاً مقارنة بالأبعاد البيئية والاقتصادية، ولذلك إجراء دراسة ميدانية يتيح فهماً عميقاً لسياق المؤسسة، كيف تُدير الاستدامة، ما التحديات، ما النتائج، ويمكن أن تستفيد الممارسات في الواقع. ومن أهدافها:

- ١/ تحديد العوامل المؤثرة في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة داخل المؤسسات.
- ٢/ قياس أثر هذه الاستراتيجيات على أداء المؤسسة (اقتصادياً، بيئياً، اجتماعياً).
- ٣/ فهم التحديات التي تواجه المؤسسات في دمج الاستدامة في إدارة الأعمال.
- ٤/ تقديم توصيات عملية للممارسين الإداريين حول أفضل ممارسات إدارة الاستدامة.

## ١٠,١. مخطط المشروع

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: مشكلة الدراسة

الفصل الثالث: أهمية الدراسة

الفصل الرابع: أسئلة الدراسة

الفصل الخامس: أهداف الدراسة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم الاستدامة في إدارة الأعمال باعتباره أحد المحاور الأساسية لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة. فقد أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات إدارية تراعي الأبعاد الثلاثة للاستدامة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، لضمان استمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة الأعمال لا يقتصر على البعد البيئي فحسب، بل يمتد ليشمل حوكمة الشركات، وإدارة الموارد البشرية، والمسؤولية الاجتماعية، والابتكار الأخضر. فقد تناولت العديد من البحوث العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي، وأثبتت أن تبني المؤسسات لمعايير الاستدامة يؤدي إلى تحسين صورتها الذهنية، وزيادة ولاء العملاء، ورفع كفاءة العمليات الداخلية.

كما أظهرت دراسات أخرى أن الشركات التي تتبنى سياسات استدامة فعالة تحقق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكاليف التشغيلية وتعزيز الشفافية. وتؤكد هذه الدراسات أن الاستدامة لم تعد خيارًا استراتيجيًا، بل أصبحت ضرورة تنظيمية وأخلاقية تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة (United Nations, 2015).

## ٢,٢. المتغير المستقل

يُعد مفهوم الاستدامة من أهم المتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، إذ يمثل الإطار العام الذي تنطلق منه المؤسسات لتحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. فالاستدامة ليست مجرد مبادرة مؤقتة، بل هي استراتيجية إدارية طويلة المدى تهدف إلى ضمان بقاء المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستخدام الرشيد للموارد وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة.

وقد تباينت الدراسات السابقة في تناولها للاستدامة باعتبارها متغيرًا مستقلًا، وفقًا للمنظور الذي اعتمدته كل دراسة، ويمكن تلخيص أبرز الاتجاهات على النحو الآتي:

### ١. الاستدامة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي:

أشارت دراسة Dyllick & Hockerts (٢٠٠٢) إلى أن تبني ممارسات الاستدامة يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. وأكد الباحثان أن دمج الاستدامة في استراتيجيات الإدارة يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

٢. الاستدامة كعامل مؤثر في الميزة التنافسية:  
أوضحت دراسة Porter & Kramer (٢٠١١) أن تطبيق مبادئ الاستدامة يُعد من العوامل الجوهرية لتعزيز الميزة التنافسية، حيث تخلق الشركات "قيمة مشتركة" من خلال ممارسات مسؤولة تُفيد كلاً من المنظمة والمجتمع.
٣. الاستدامة كأداة لتعزيز السمعة والمسؤولية الاجتماعية:  
بيّنت دراسة Carroll (١٩٩٩) أن تبني الشركات لممارسات الاستدامة يعزز من سمعتها المؤسسية ويزيد ثقة أصحاب المصلحة، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات الداخلية والخارجية للشركة.
٤. الاستدامة كمحرك للابتكار التنظيمي:  
تناولت دراسة Lozano (٢٠١٥) العلاقة بين الاستدامة والابتكار، وأشارت إلى أن المؤسسات المستدامة تسعى إلى تطوير عمليات ومنتجات جديدة صديقة للبيئة، مما يعزز قدرتها على الابتكار.

#### الخلاصة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن الاستدامة باعتبارها متغيراً مستقلاً تمثل القوة المحركة للعديد من المتغيرات التابعة مثل الأداء التنظيمي، الميزة التنافسية، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية. وتشير معظم النتائج إلى أن الاستدامة ليست فقط هدفاً أخلاقياً، بل عامل استراتيجي يؤثر إيجاباً في نجاح المؤسسة واستمراريتها.

#### ٢,٣. المتغير التابع

يُعد الأداء التنظيمي أحد أهم المتغيرات التابعة في دراسات الاستدامة في إدارة الأعمال، إذ يمثل النتيجة المباشرة لتطبيق المبادئ والممارسات المستدامة داخل المؤسسات. فكلما تبنت المؤسسة سياسات فعّالة في مجالات الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، انعكس ذلك إيجاباً على أدائها المالي والإداري والتشغيلي.

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الاستدامة (كمتغير مستقل) والأداء التنظيمي (كمتغير تابع)، وخلصت أغلبها إلى وجود علاقة طردية إيجابية بينهما، كما يتضح من الأدبيات التالية:

#### ١. الاستدامة وتحسين الأداء المالي والتشغيلي:

أشارت دراسة Orlitzky, Schmidt, & Rynes (٢٠٠٣) إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية تحقق أداءً مالياً وتشغيلياً أفضل مقارنة بغيرها، وذلك من خلال تقليل التكاليف وتحسين كفاءة الموارد وتعزيز ولاء العملاء.

٢. الاستدامة كأداة لتعزيز الأداء التنظيمي العام:

أكدت دراسة Epstein & Roy (٢٠٠١) أن تبني الشركات لسياسات استدامة شاملة يؤدي إلى تحسين الأداء في جميع المستويات الإدارية، بما في ذلك الجودة، والإنتاجية، والالتزام الداخلي. وأشارت الدراسة إلى أن الإدارة العليا تلعب دورًا محوريًا في ربط أهداف الاستدامة بأهداف الأداء.

٣. الاستدامة والأداء البيئي كجزء من الأداء التنظيمي:

أوضحت دراسة Hart & Ahuja (١٩٩٦) أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات بيئية مستدامة تحقق تحسنًا ملحوظًا في مؤشرات الأداء البيئي، مما ينعكس بدوره على الأداء المالي طويل الأمد نتيجة تخفيض النفقات والانبعاثات وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

٤. الاستدامة والأداء من منظور أصحاب المصلحة:

في دراسة Wagner & Schaltegger (٢٠٠٤)، تم تحليل العلاقة بين ممارسات الاستدامة ورضا أصحاب المصلحة كأحد مؤشرات الأداء التنظيمي، وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الاستدامة يؤدي إلى زيادة الثقة بين المؤسسة والمجتمع، وبالتالي تحسين الأداء العام.

الخلاصة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح أن الأداء التنظيمي يتأثر بشكل مباشر بمستوى تطبيق ممارسات الاستدامة داخل المؤسسة. فكلما كانت الاستدامة جزءًا من الثقافة التنظيمية والاستراتيجية العامة، انعكس ذلك على تحسين الأداء المالي، وزيادة الكفاءة، وتحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

#### ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُظهر الأدبيات العلمية أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية قوية بين الاستدامة في إدارة الأعمال (المتغير المستقل) والأداء التنظيمي (المتغير التابع)، حيث تلعب الاستدامة دورًا محوريًا في تحسين الأداء المالي والإداري والتشغيلي للمؤسسات.

إذ تشير الدراسات إلى أن تطبيق مبادئ الاستدامة — مثل الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية — يساهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر والتكاليف التشغيلية، وتحسين صورة المنظمة لدى المجتمع وأصحاب المصلحة، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ككل.

فقد أوضحت دراسة Orlitzky et al (٢٠٠٣) أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية تحقق أداءً ماليًا أفضل نتيجة زيادة ولاء العملاء وتحسين سمعتها في السوق. كما أكدت دراسة Hart & Ahuja (١٩٩٦) أن الالتزام بالممارسات البيئية المستدامة يؤدي إلى خفض الانبعاثات وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية، مما يرفع مستوى الأداء التنظيمي.

ومن جانب آخر، أوضحت دراسة Epstein & Roy (٢٠٠١) أن دمج الاستدامة في الاستراتيجية المؤسسية يساعد على بناء نظام إداري متكامل يربط بين القيم الأخلاقية والأهداف الاقتصادية، الأمر الذي يُترجم إلى تحسن ملموس في مؤشرات الأداء الداخلي والخارجي.

#### خلاصة العلاقة:

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن الاستدامة في إدارة الأعمال تؤثر تأثيرًا مباشرًا وموجبًا على الأداء التنظيمي، إذ تمثل الاستدامة محركًا استراتيجيًا لتحسين الأداء عبر:

١. رفع الكفاءة التشغيلية.
٢. تقليل التكاليف والمخاطر.
٣. تعزيز سمعة المؤسسة وثقة العملاء.
٤. دعم الابتكار والتنمية المستدامة طويلة المدى.

بناء على ذلك " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الاستدامة في إدارة الأعمال وتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات."

## ٢,٥ . الخاتمة

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة حول الاستدامة في إدارة الأعمال، يتضح أن هذا المفهوم لم يعد مجرد توجه نظري أو مبادرة تطوعية، بل أصبح ضرورة استراتيجية تمس جوهر الإدارة الحديثة وأداء المؤسسات في مختلف القطاعات. فقد أكدت أغلب الدراسات أن تطبيق مبادئ الاستدامة ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الميزة التنافسية، ورفع مستوى الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

كما أظهرت الأدبيات أن العلاقة بين الاستدامة (كمتغير مستقل) والأداء التنظيمي (كمتغير تابع) علاقة طردية قوية، حيث تسهم ممارسات الاستدامة في تطوير الأداء المالي والإداري والبيئي والاجتماعي للمؤسسة. وقد دعمت دراسات عديدة هذه النتيجة، من أبرزها أبحاث Orlitzky et al (٢٠٠٣) و Epstein & Roy (٢٠٠١) و Hart & Ahuja (١٩٩٦) و Porter & Kramer (٢٠١١)، التي أثبتت أن المؤسسات المستدامة تحقق تفوقاً طويلاً الأمد واستقراراً مؤسسياً مقارنة بغيرها.

وتبرز من مجمل الدراسات أهمية دمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية والإدارية للمؤسسات، وليس فقط كجزء من برامج المسؤولية الاجتماعية. فتبني نهج الاستدامة يساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاعتبارات البيئية والاجتماعية، وهو ما يتوافق مع توجهات التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة ضمن أجندة ٢٠٣٠.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة شكّلت قاعدة علمية متينة تؤكد أن الاستدامة تمثل ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي طويل المدى، وتفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لدراسة سبل تطبيقها في بيئات العمل المختلفة، خصوصاً في الدول النامية التي تسعى إلى مواءمة التنمية الاقتصادية مع متطلبات الحفاظ على البيئة والمجتمع.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة

تُعد منهجية الدراسة من أهم أجزاء البحث العلمي، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يوجّه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وفي ضوء الاهتمام المتزايد بموضوع الاستدامة في إدارة الأعمال، جاءت هذه الدراسة لتسهم في تحليل وتوضيح العلاقة بين تطبيق مبادئ الاستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي للمؤسسات، من خلال اتباع منهج علمي منظم يعتمد على أساليب كمية وكيفية في آنٍ واحد.

وتهدف منهجية هذه الدراسة إلى تحديد الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث، بما في ذلك تحديد نوع المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وطبيعة العينة والمجتمع المستهدف، وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة. وقد تم تصميم هذه المنهجية بما يتناسب مع طبيعة موضوع الاستدامة الذي يتطلب دراسة متعمقة للجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية للإدارة المعاصرة.

وتعتمد هذه الدراسة على البيانات الأولية التي سيتم جمعها من خلال أداة الاستبيان الموجهة إلى عينة من العاملين في المؤسسات التي تطبق ممارسات الاستدامة، بالإضافة إلى البيانات الثانوية المستقاة من الكتب والدوريات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة.

ومن خلال هذه المنهجية، يسعى الباحث إلى تقديم تحليل علمي موضوعي يوضح مدى تأثير تطبيق الاستدامة في إدارة الأعمال على تحسين الأداء التنظيمي، ودعم متخذي القرار في صياغة استراتيجيات أكثر فاعلية واستدامة.

### ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تهدف إلى تحديد المفاهيم الرئيسية وتوضيح كيفية قياسها داخل الإطار التطبيقي للبحث. وبناءً على موضوع هذه الدراسة المتعلق بالاستدامة في إدارة الأعمال، فقد تم تحديد المتغيرات الرئيسية على النحو التالي:

أولاً، المتغير المستقل:

التعريف الإجرائي: يقصد بالاستدامة في إدارة الأعمال في هذه الدراسة مدى التزام المؤسسة بتطبيق الممارسات والسياسات التي تراعي الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وهي:

١. الاستدامة الاقتصادية: الاستخدام الكفء للموارد لتحقيق الربحية والنمو طويل المدى.
٢. الاستدامة الاجتماعية: تعزيز العدالة والمسؤولية الاجتماعية وتحسين رفاه الموظفين والمجتمع.
٣. لاستدامة البيئية: تقليل الأثر البيئي من خلال الاستخدام الرشيد للموارد والطاقة والحد من التلوث والنفايات.

ثانياً، المتغير التابع:

التعريف الإجرائي: يُقصد بالأداء التنظيمي في هذه الدراسة مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية نتيجة تبني ممارسات الاستدامة. ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات تشمل:

١. الأداء المالي: مثل تحقيق الأرباح، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة الحصة السوقية.
٢. الأداء التشغيلي: كتحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية.
٣. الأداء الاجتماعي والبيئي: كتحسين رضا العاملين، وزيادة التزام المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة.

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- ١/ عنوان الدراسة: تبني ممارسات الاستدامة في إدارة الأعمال وأثرها على أداء الشركات.
- ٢/ مشكلة البحث: رغم التزايد في الاهتمام بمفاهيم الاستدامة لدى المؤسسات، إلا أن هناك نقصاً في المعرفة حول مدى تطبيق هذه الممارسات فعلياً.
- ٣/ أهم الأهداف البحث: تقديم توصيات لتعزيز ممارسات الاستدامة وتحسين الأداء.
- ٤/ أبرز أسئلة البحث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني الاستدامة وأداء الشركات؟
- ٥/ مثال على فرضيات البحث:  $H_1$ : هناك علاقة إيجابية بين مستوى تبني ممارسات الاستدامة البيئية وأداء الشركة المالي.
- ٦/ نوع الدراسة: وصفية تحليلية + ميدانية، المنهج: منهج مختلط، الإطار الزمني: عبر وقت مدروس.
- ٧/ متغيرات البحث: المتغيرات المستقلة: ممارسات الاستدامة. المتغير التابع: أداء الشركات. متغيرات التحديت: تكلفة التنفيذ، نقص الخبرات الخ.
- ٨/ مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة: جميع الشركات العاملة في قطاع. عينة الدراسة: يمكن اختيار (مثلاً) ١٠٠ - ٢٠٠ شركة.

## ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

١. مجتمع البحث: مجتمع البحث (Population) هو المجموعة الكلية التي يُمكن أن تنطبق عليها نتائج الدراسة، أي كل العناصر التي تهتمك في الدراسة. في سياق دراسة عن الاستدامة في إدارة الأعمال، يمكن تحديد مجتمع البحث على النحو التالي: على سبيل المثال: كل الشركات العاملة داخل قطاع ( ... ) في المملكة العربية السعودية، التي لديها نشاط اقتصادي وتشغيلي.

من المهم تحديد معايير شمول المجتمع بوضوح، مثل: "الشركة لديها نشاط تشغيل لا يقل عن ٥٠ موظفاً، وتعمل لمدة أكثر من ٣ سنوات، وتقع ضمن منطقة ...". هذا يساعد على وضوح من هم "العناصر" التي تنطبق عليها الدراسة.

### ٢. طرق وتقنيات أخذ العينة (Sampling Techniques):

عندما لا يمكن دراسة كامل مجتمع البحث (غالباً بسبب الحجم أو التكلفة أو الوقت)، يُستخدم أخذ العينة. هناك نوعان رئيسيان من تقنيات العينة: "احتمالية" (Probability) و "غير احتمالية" (Non-Probability).

وسأوضح أهمها مع توصيات مناسبة لدراسة الاستدامة في إدارة الأعمال:

١/ تقنيات العينة الاحتمالية (Probability Sampling): تعني أن كل عضو من أعضاء المجتمع لديه فرصة معروفة (غير صفر) ليُختار. من أمثلتها "العينة العشوائية البسيطة + العينة المنتظمة + العينة الطبقية + العينة العنقودية"

عضو في المجتمع لديه فرصة معروفة أو متساوية للاختيار. من أمثلتها "العينة بالسهولة أو التوفر + العينة المقصودة + العينة الإحالة + العينة الحصاة"

### ٣. اقتراح عملية أخذ العينة لدراساتك:

بما أن موضوعك "الاستدامة في إدارة الأعمال" ويُحتمل أنك تستهدف الشركات أو مسؤولي الاستدامة داخل الشركات، إليك اقتراحاً مفصلاً:

١/ تحديد المجتمع: مثلاً: جميع الشركات العاملة في مدينة/منطقة (مثلاً: الدمام والمنطقة الشرقية) التي لديها عدد موظفين  $\leq 100$ ، وتوجد لديها قسم أو مسؤول استدامة أو بيئة.  
٢/ اختيار نوع العينة: إذا لديك قائمة كاملة بهذه الشركات أو الموظفين، فيفضل استخدام تقنية احتمالية مثل Stratified Sampling: قسم الشركات إلى طبقات بحسب الحجم (صغيرة، متوسطة، كبيرة) أو القطاع (صناعي، خدمات، تجاري)، ثم اختر عينة عشوائية من كل طبقة لضمان التمثيل.

٣/ تحديد حجم العينة: لا يوجد "قانون ثابت" لكل دراسة، لكن يُنصح بأن يكون حجماً كافياً لإجراء تحليل إحصائي (مثلاً  $\leq 100$  استبيان للشركات أو الموظفين) إذا استخدام تحليل كمي.

٤/ خطوات عملية العينة: (١) تحضير إطار العينة (٢) تقسيم إلى طبقات (٣) تحديد عدد العينة لكل طبقة (٤) تواصل مع العينة

- ٥/ الاعتبارات والقيود: تأكد من أن العينة تمثل المجتمع حتى لا تكون النتائج منحازة، سجل المعدل الاستجابة.
٤. أمثلة تطبيقية مختارة: في بحث حول ممارسات “الاقتصاد الدائري” لدى الشركات، استخدم الباحثون، لاستهداف الشركات المعروفة بأنها تتبنى ممارسات دائرية، ثم وزّعوا استبياناً على ١٥٥ شركة.

### ٣,٥. طريقة جمع البيانات

١/ تحديد نوع البيانات:

في بحوث الاستدامة في إدارة الأعمال نحتاج بيانات من نوعين رئيسيين:

(١) بيانات أولية (Primary Data): تجمع مباشرة من الشركات، مدراء، موظفين، أو من خلال ملاحظة ميدانية.

(٢) بيانات ثانوية (Secondary Data): موجودة مسبقاً في تقارير sustainability، التقارير السنوية، قواعد بيانات، مواقع رسمية، دراسات سابقة.

٢/ أدوات جمع البيانات المناسبة:

بناءً على طبيعة موضوع الاستدامة، يمكن استخدام أدوات متعددة، منها:

(١) استبيانات (Questionnaires): تُصمَّم لقياس ممارسات الاستدامة داخل الشركات (البعد البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي).

(٢) مقابلات شبه مهيكلة (Semi-structured Interviews): مع مدراء الاستدامة أو مدراء الشركات لاستكشاف العمق، ومعرفة كيفية تنفيذ الممارسات.

(٣) ملاحظة ميدانية (Field Observation): زيارة الشركة، ملاحظة كيف تُنفَّذ ممارسات الاستدامة (مثل إدارة النفايات، الطاقة، سلسلة التوريد).

(٤) تحليل الوثائق (Document Analysis): مثل تقارير الاستدامة، تقارير الحوكمة والبيئة، المواقع الإلكترونية للشركات، بيانات المؤسسات الحكومية.

(٥) مسح بيانات تشغيلية / سجلات الشركة (Operational Data): مثل استهلاك الطاقة، كميات النفايات، عدد الحوادث.

٣/ تصميم أداة الاستبيان – عناصر مقترحة: عند تصميم الاستبيان، ضع في الاعتبار ما يلي:

القسم الأول: البيانات العامة (الحجم، القطاع، عدد الموظفين، سنوات التشغيل).

القسم الثاني: ممارسات الاستدامة: (- البعد البيئي: استهلاك الطاقة، النفايات، الانبعاثات)؛ (- البعد الاجتماعي: حقوق الموظفين، التدريب، الصحة والسلامة)؛ (- البعد الاقتصادي/الحوكمة: شفافية، تقارير، سلسلة التوريد المستدامة).

القسم الثالث: التحديات والعوائق: مثل التكلفة، مقاومة التغيير، نقص التدريب، ضعف التكنولوجيا.

#### ٤/ جمع البيانات – خطوات عملية:

- (١) الحصول على موافقة أخلاقية / موافقة إدارات الشركات (إذا مطلوبة).
- (٢) توزيع الاستبيان: إلكترونياً (مثل عبر البريد الإلكتروني، أو Google Forms) أو ورقياً داخل الشركات.
- (٣) جدولة المقابلات: حدد عدداً (مثلاً ١٠-٢٠ مقابلة) مع مسؤولي الاستدامة. سجلها أو دَوِّن ملاحظات.
- (٤) ضمان جودة البيانات: تأكد من استكمال الاستبيانات، تفادي البيانات المفقودة، تحقق من وضوح الإجابات.

#### ٥/ تحليل البيانات (مُرتبط بجمعها):

- (١) **البيانات الكمية**: استخدم تحليل وصفي (متوسطات، انحراف معياري)، تحليل ارتباط، تحليل انحدار لقياس العلاقة بين ممارسات الاستدامة وأداء الشركة. كما أشارت مراجعة الطرق إلى أن تحليل الارتباط (Pearson) أو (Spearman) يُستخدم بشكل شائع.
- (٢) **البيانات النوعية**: استخدم تحليل الموضوعات (thematic analysis) لمقابلات؛ استخراج أنماط مكررة حول التحديات والممارسات.
- (٣) **توحيد النتائج**: إذا استخدمت منهجاً مختلطاً (Mixed Methods)، فقم بدمج معطيات الكمية والنوعية لتقديم صورة شاملة.

#### ٦/ التحديات المحتملة في جمع بيانات الاستدامة:

- (١) قد تواجه صعوبة في الحصول على بيانات فعلية مثل استهلاك الطاقة أو النفايات، بسبب السرية أو القياس غير المنتظم.
- (٢) عدم تجانس البيانات أو نقص التوحيد (standardisation) بين الشركات أو القطاعات.
- (٣) مقاومة من الشركات للمشاركة أو تعبئة الاستبيان.
- (٤) قيود زمنية أو مالية لجمع البيانات النوعية أو زيارة المواقع الميدانية.
- (٥) بيانات ذاتية (من استبيانات) قد تحتوي تحيزاً أو مبالغ.

### ٣,٦. أنواع البيانات

١/ البيانات الكمية (Quantitative Data) :

- (١) استهلاك الطاقة: كيلوواط - ساعة، تكلفة الكهرباء
- (٢) انبعاثات غازات دفيئة (Scope 1, Scope 2, Scope 3) مثل CO<sub>2</sub> أو الميثان
- (٣) كمية النفايات المُعادة تدويرها أو المُرسلة إلى المدفن.
- (٤) عدد الموظفين، معدّل الحوادث، نسبة التنوع في القوى العاملة (مثلاً نسبة الإناث).
- (٥) الأداء المالي المرتبط بممارسات الاستدامة، كمعدل العائد على الاستثمار في مشاريع خضراء.

#### لماذا مهم؟

البيانات الكمية تمكّن الباحث من تحليل العلاقة بين ممارسات الاستدامة وأداء الشركة (مثل تحليل انحدار، ارتباط)، وفرز الفروق بين الشركات، والمتابعة الزمنية.

٢/ البيانات النوعية (Qualitative Data) :

- هذه البيانات تكون غير رقمية وتعطي فهماً أعمق للممارسات، الرأي، التجربة، الثقافة التنظيمية. أمثلة:
- (١) آراء المديرين حول التحديات التي تواجه تنفيذ ممارسات الاستدامة (مثل مقاومة التغيير، تكاليف الاستثمار)
  - (٢) تجارب الموظفين أو الموردين مع سياسات الاستدامة
  - (٣) تحليل الوثائق: كيف تعرض الشركة مبادراتها في التقرير السنوي.

#### لماذا مهم؟

فهم كيف ولماذا تُنفَّذ الممارسات (وليس فقط ما تُنفَّذ)، استخراج العوائق والممارسات الجيدة التي ربما لا تظهر في الأرقام فقط.

٣/ البيانات بناءً على البُعد (بيئي، اجتماعي، اقتصادي)

بحسب الأدبيات، البيانات تستخرج من ثلاثة أبعاد كبيرة في الاستدامة:

- (١) البعد البيئي (Environment)
- (٢) البعد الاجتماعي (Social)
- (٣) البعد الاقتصادي/الحكومي (Economic / Governance)

٤/ البيانات التشغيلية وسلسلة القيمة (Operational & Value-Chain Data)

هذه بيانات تُجمع خلال العمليات اليومية أو داخل سلسلة التوريد والموردين، وتشمل:

١/ بيانات من عدّادات المرافق (ماء، طاقة، غاز) داخل المباني أو المصانع.

- ٢/ بيانات من الموردين: مدى التزامهم بمتطلبات الاستدامة أو أثرهم البيئي/الاجتماعي.
- ٣/ بيانات تتعلق بالنقل، اللوجستيات، " ونطاق ٣" للانبعاثات (التي تأتي من سلسلة القيمة).

### ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

- ١/ مفهوم التحليل الإحصائي في دراسات الاستدامة: التحليل الإحصائي في مجال الاستدامة بإدارة الأعمال يُستخدم لاستخلاص العلاقات بين ممارسات الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) وأداء الشركات، مثل الربحية، رضا العملاء، أو السمعة المؤسسية
- ٢/ مراحل وإجراءات التحليل الإحصائي:

- (١) تحضير البيانات: مراجعة البيانات المجمعة من الاستبيانات أو التقارير أو المقابلات.
- (٢) التحليل الوصفي (Descriptive Analysis): يهدف الى المتوسط الحسابي، الوسيط والمنوال
- (٣) اختبارات الصدق والثبات: تستخدم لتحقيق من جودة أدوات القياس "اختبار كرونباخ ألفا، تحليل العوامل"
- (٤) لتحليل الاستدلالي: يُستخدم لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقات أو الفروق بين المتغيرات.
- (٥) تفسير النتائج وكتابة الاستنتاجات: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة.

### ٣/ لبرامج الإحصائية المستخدمة

- SPSS (١)
- AMOS (٢)
- EXAL (٣)
- PYTHON + R (٤)

### ٤/ أمثلة تطبيقية في البحوث

- (١) تحليل العلاقة بين "الاستدامة الاجتماعية" و"السمعة المؤسسية".
- (٢) دراسة تأثير "الاستدامة البيئية" على "تكاليف التشغيل".
- (٣) قياس مدى ارتباط "حوكمة الشركات" بفعالية تطبيق الاستدامة.

## ٣,٨. الخاتمة

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة حول مفهوم الاستدامة في إدارة الأعمال وأهميتها في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، يمكن القول إن تبني ممارسات الاستدامة أصبح اليوم أحد أهم مقومات نجاح الشركات واستمرارها في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتحديات. فقد أظهرت الأدبيات أن المؤسسات التي تدمج مبادئ الاستدامة ضمن استراتيجياتها التنظيمية تحقق أداءً أفضل على المدى الطويل، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية، أو السمعة المؤسسية، أو الولاء لدى العملاء والموظفين.

كما بينت نتائج الدراسات السابقة أن الاستدامة لم تعد خياراً تجميلاً أو مسؤولية اجتماعية فقط، بل أصبحت نهجاً إدارياً واستراتيجياً يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال ترشيد الموارد، وتقليل الأثر البيئي، وتعزيز العدالة الاجتماعية في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن نجاح المؤسسات في تطبيق الاستدامة يتوقف على مدى إدراك الإدارة العليا لأهميتها، وتوافر البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية الداعمة لها.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة دمج الاستدامة في السياسات والخطط التشغيلية للشركات، وتفعيل برامج التدريب والتوعية المستدامة للموظفين، مع تشجيع الشفافية والإفصاح عن تقارير الاستدامة بشكل دوري. كما يُنصح الباحثون مستقبلاً بإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة، لتحديد الفروق في تطبيق ممارسات الاستدامة وتقييم أثرها على الأداء المؤسسي عبر الزمن.

إن بناء مستقبل أكثر استدامة يتطلب من قادة الأعمال تحويل الاستدامة من مجرد التزام أخلاقي إلى استراتيجية عمل شاملة تعزز النمو الاقتصادي وتحافظ على البيئة وتخدم المجتمع في الوقت نفسه، وهو ما يتوافق مع رؤية الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، ومع التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال على المستويين المحلي والعالمي.

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### ٤,١. المقدمة

التحليل الإحصائي يعد أداة محورية لفهم مدى استدامة ممارسات إدارة الأعمال في المؤسسات الحديثة؛ فهو يساعد في قياس وتقييم الأداء البيئي والاجتماعي والحكمي (ESG) للشركات، وتحويل البيانات المعقدة إلى مؤشرات واضحة يمكن لصناع القرار الاعتماد عليها. من خلال تحليل الإحصائيات المرتبطة بالاستدامة، تستطيع المؤسسات تحديد الاتجاهات الإيجابية أو السلبية في ممارساتها، واختبار مدى تأثير مبادرات الاستدامة على القيمة الاقتصادية للشركة.

في سياق الاستدامة، يمكن أن يشمل التحليل الإحصائي اختبارات مثل الانحدار لمعرفة العلاقة بين الإفصاح عن ممارسات الاستدامة وقيمة الشركة، أو تحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروق بين مجموعات من الشركات من حيث الأداء البيئي أو الاجتماعي. مثلاً، دراسة تطبيقية أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح عن أداء الاستدامة وقيمة الشركة، إلى جانب دور آليات الحوكمة كالعزل أو استقلال مجلس الإدارة كمعدّل لهذه العلاقة.

علاوةً على ذلك، تطور الأدوات الإحصائية مثل تحليل النماذج الهيكلية (Structural Equation Modeling) في دراسات الاستدامة، خاصة عند دراسة كيف تساهم التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات الضخمة في تحسين الأداء المستدام. على سبيل المثال، في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وجد بحث أن تبني التحليلات الضخمة يساهم في تعزيز الأداء المستدام.

من خلال تبني التحليل الإحصائي، يمكن للشركات:

- ١- تقييم مدى تحقيق أهداف الاستدامة بتقييم مؤشرات ESG.
- ٢- معرفة العوامل الأكثر تأثيراً في الاستدامة مثل الحوكمة، التكنولوجيا، والابتكار الأخضر.
- ٣- اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أدلة قوية، مثل تحسين العمليات، إعادة تخصيص الموارد، أو تعديل السياسات البيئية.
- ٤- إعداد تقارير استدامة دقيقة وشفافة يمكن تقديمها للمستثمرين وأصحاب المصلحة، لدعم الثقة وتقوية سمعة الشركة.

#### ٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تهدف الإحصاءات الوصفية إلى تقديم صورة أولية عن خصائص عينة البحث، من خلال تلخيص البيانات وتحليل الاتجاهات العامة قبل الانتقال إلى الاختبارات الاستدلالية. في هذا البحث، تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل استجابات أفراد العينة حول ممارسات الاستدامة في إدارة الأعمال، وذلك من خلال مقاييس النزعة المركزية والتشتت والنسب المئوية.

- ١- حجم العينة (Sample Size):  
بلغ عدد أفراد العينة (...). مشاركاً من العاملين في الشركات والمؤسسات ذات العلاقة بالاستدامة في إدارة الأعمال.
- ٢- الخصائص الديموغرافية للعينة:  
أمثله ممكن استخدامها: الجنس والعمر والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة
- ٣- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الاستدامة:  
المتوسط الحسابي (Mean) + الانحراف المعياري (Standard Deviation) + تكرارات وتوزيعات الإجابات (Frequencies & Percentages) + القيم العليا والدنيا (Minimum – Maximum) + المتوسطات حسب محاور الاستدامة

#### ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: اختبارات الصدق (Validity Tests)

يقصد بالصدق مدى قدرة الاستبيان على قياس المفاهيم التي صُمِّم لقياسها فعلياً، ويمكن التحقق منه بعدة طرق:

- ١- ١. الصدق الظاهري (Face Validity): يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الاستدامة والإدارة والأبحاث العلمية للتأكد من أن الفقرات مناسبة، مفهومة، وتمثل المتغيرات محل الدراسة.
- ٢- ٢. الصدق المحتوي (Content Validity): يُستخدم للتأكد من أن بنود الاستبيان تغطي جميع أبعاد ومتغيرات الاستدامة في إدارة الأعمال.
- ٣- ٣. الصدق البنائي (Construct Validity): يهدف إلى التأكد من قدرة الاستبيان على قياس البناء النظري للمتغيرات.

ثانياً: اختبارات الثبات (Reliability Tests)

الثبات يعني مدى اتساق نتائج الاستبيان عند إعادة تطبيقه.

- ١- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): الأكثر استخداماً لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.
- ٢- طريقة إعادة الاختبار (Test-Retest Reliability): يتم توزيع الاستبيان مرتين على نفس العينة بفواصل زمني، ثم قياس الارتباط بين النتائج. ارتفاع معامل الارتباط يدل على ثبات الأداة.

٣- تجزئة النصف (Split-Half Reliability): تقسيم فقرات الاستبيان إلى نصفين (مثل فقرات فردية وزوجية)، ثم قياس معامل الارتباط بين النصفين.

#### ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف الإحصاء الوصفي إلى تقديم صورة عامة عن خصائص بيانات البحث، وذلك من خلال عرض المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية، مما يساعد على فهم اتجاهات العينة نحو متغيرات الاستدامة.

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل (الاستدامة – Sustainability)

يتكون متغير الاستدامة من ثلاثة أبعاد رئيسية:

- ١- البعد البيئي (Environmental Sustainability) يشمل سياسات الشركة في: تقليل النفايات وكفاءة الطاقة وإدارة الانبعاثات
- ٢- الإحصاء الوصفي النموذجي: متوسط حسابي ٣,٨٥ - الانحراف المعياري ٠,٦٢ - مستوى الموافقة عالي

ثانياً: البعد الاجتماعي (Social Sustainability)

يشمل: رفاه الموظفين، علاقات المجتمع، السلامة المهنية  
الإحصاء الوصفي النموذجي:

المتوسط الحسابي: ٣,٩٢ - الانحراف المعياري: ٠,٥٨ - مستوى الموافقة: عالي  
يدل ذلك على اهتمام المؤسسات بحقوق العاملين وتفاعلها مع المجتمع.

ثالثاً: البعد الاقتصادي (Economic Sustainability)

يشمل: الكفاءة المالية، الاستثمارات المستدامة، استمرارية الربحية  
الإحصاء الوصفي النموذجي:

المتوسط الحسابي: ٤,٠١ - الانحراف المعياري: ٠,٥٥ - مستوى الموافقة: عالي جداً  
يشير ذلك إلى أن الشركات تهتم بالاستدامة الاقتصادية بشكل ملحوظ.

## ٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تعد مرحلة اختبار الفرضيات من أهم مراحل تحليل البيانات، فهي تساعد في تحديد ما إذا كانت ممارسات الاستدامة في الشركات تُحدث تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي أو أي متغير تابع آخر ضمن نموذج البحث.

أولاً: صياغة الفرضيات

عادةً ما تتضمن دراسات الاستدامة في الإدارة فرضيات مثل:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة البيئية والأداء التنظيمي.
- H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة الاجتماعية والأداء التنظيمي.
- H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة الاقتصادية والأداء التنظيمي.
- H4: تؤثر الاستدامة بأبعادها الثلاثة مجتمعة تأثيرًا معنويًا على الأداء التنظيمي.

ثانيًا: اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing)

١. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)

يستخدم لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الاستدامة) على المتغير التابع (الأداء).

المعايير الأساسية في التقرير:

قيمة  $\beta$  (اتجاه وقوة التأثير)

قيمة Sig أو p-value

معامل التفسير  $R^2$

معيار القبول: إذا كانت  $p < 0.05$  → الفرضية مقبولة.

٢. تحليل المسار أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM / PLS-SEM)

يُستخدم كثيرًا في دراسات الاستدامة لأنه يسمح بقياس المتغيرات غير المباشرة والعلاقات المركبة.

العناصر التي يتم فحصها:

القيمة t-statistics

قيمة p-value

قيم معامل التأثير Path Coefficients

جودة النموذج (SRMR, AVE, Composite Reliability)

## ٤,٦. الخاتمة

يُعد التحليل الإحصائي أداة أساسية في تقييم أثر الاستدامة داخل إدارة الأعمال، انها تتيح للباحث فهم العلاقات بين الأبعاد المختلفة للاستدامة—البيئية والاجتماعية والاقتصادية—وأثرها المباشر وغير المباشر على الأداء التنظيمي. ومن خلال تطبيق الإحصاءات الوصفية، تم الحصول على صورة واضحة حول اتجاهات أفراد العينة نحو ممارسات الاستدامة، بينما مكّنت اختبارات الصدق والثبات من التأكد من جودة أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، مما عزز دقة النتائج وموثوقيتها.

كما أسهمت اختبارات الفرضيات باستخدام تقنيات التحليل المتقدم مثل تحليل الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية في الكشف عن وجود تأثيرات معنوية وإيجابية للاستدامة على الأداء المؤسسي. وتدل هذه النتائج على أن تبني ممارسات مستدامة لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح عنصراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو طويل الأمد.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التحليل الإحصائي يشكل ركيزة أساسية في دعم القرارات الإدارية المتعلقة بالاستدامة، وفي بناء نماذج علمية دقيقة تساعد المؤسسات على فهم نقاط القوة وفرص التطوير. كما يؤكد هذا التحليل على أهمية دمج الاستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات لضمان تحقيق أداء متوازن ومسؤول يلبي تطلعات الحاضر ويصون قدرات الأجيال القادمة.

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة في الاستدامة في إدارة الأعمال

تعاني دراسات الاستدامة في إدارة الأعمال من مجموعة من الحدود التي قد تؤثر في تعميم نتائجها ودقتها، ومن أبرزها ما يلي:

- ١- الحدود الزمنية:  
اقتصر تطبيق الدراسة على فترة زمنية محددة، الأمر الذي قد لا يعكس التغيرات طويلة المدى في ممارسات الاستدامة داخل المنظمات، خاصة أن الاستدامة مفهوم ديناميكي يتطور بتغير الظروف الاقتصادية والتشريعية.
- ٢- الحدود المكانية:  
تم تطبيق الدراسة على قطاع أو منطقة جغرافية محددة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أو دول أخرى تختلف في أنظمتها الاقتصادية أو البيئية أو الثقافية.
- ٣- الحدود البشرية:  
اعتمدت الدراسة على عينة معينة من العاملين أو المديرين، وقد تتأثر النتائج بمدى وعي المبحوثين بمفهوم الاستدامة أو خبرتهم في تطبيقها داخل المنظمة.
- ٤- الحدود المنهجية:  
اقتصرت الدراسة على استخدام أدوات بحث محددة مثل الاستبيان، مما قد لا يعكس الصورة الكاملة لممارسات الاستدامة، مقارنة باستخدام مناهج بحث نوعية أو مختلطة.
- ٥- حدود المتغيرات:  
ركزت الدراسة على متغيرات محددة للاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية)، دون التوسع في متغيرات أخرى مثل الابتكار المستدام أو الحوكمة البيئية.

ثانياً: الدراسات المستقبلية في الاستدامة في إدارة الأعمال

في ضوء حدود الدراسة، يمكن اقتراح عدد من الاتجاهات للدراسات المستقبلية، من أهمها:

- ١- إجراء دراسات مقارنة:  
بين قطاعات مختلفة (الصناعي، الخدمي، التجاري) أو بين دول متقدمة ونامية لقياس الفروق في تطبيق ممارسات الاستدامة.
- ٢- استخدام مناهج بحث متنوعة: يعتمد على المناهج النوعية مثل المقابلات المتعمقة ودراسات الحالة.
- ٣- دراسة أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي: التوسع في دراسة العلاقة بين الاستدامة والأداء المالي، والميزة التنافسية، وسمعة المنظمة على المدى الطويل.
- ٤- التركيز على الابتكار والاستدامة الرقمية: دراسة دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تعزيز الاستدامة داخل منظمات الأعمال.
- ٥- توسيع نطاق المتغيرات: تناول متغيرات جديدة مثل القيادة المستدامة، وثقافة المنظمة، والمسؤولية الاجتماعية، ودورها في دعم الاستدامة.

## ٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وتحليلها، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تطبيق مبادئ الاستدامة داخل منظمات الأعمال وتحسين أدائها على المدى الطويل، ومن أبرز هذه التوصيات ما يلي:

- ١- دمج الاستدامة في الاستراتيجيات المؤسسية: ضرورة تضمين مبادئ الاستدامة ضمن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمات، بحيث تصبح جزءاً أساسياً من عملية التخطيط واتخاذ القرار.
- ٢- تعزيز وعي القيادات والعاملين بمفهوم الاستدامة: العمل على نشر ثقافة الاستدامة داخل المنظمة من خلال البرامج التدريبية وورش العمل، بما يرفع مستوى الوعي بأهميتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- ٣- تبني ممارسات الإدارة المستدامة: تشجيع المنظمات على تطبيق ممارسات صديقة للبيئة، مثل ترشيد استهلاك الموارد والطاقة، وإدارة النفايات بكفاءة، بما يحقق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة.
- ٤- الالتزام بالمعايير الدولية للاستدامة: حث منظمات الأعمال على الالتزام بالمعايير والإرشادات الدولية ذات العلاقة بالاستدامة، مثل معايير ISO والمسؤولية الاجتماعية، لضمان الممارسات المؤسسية السليمة وتعزيز المصداقية.
- ٥- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات: ضرورة توسيع دور منظمات الأعمال في خدمة المجتمع المحلي، والمشاركة في المبادرات الاجتماعية والتنمية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- ٦- الاستثمار في الابتكار والتحول الرقمي المستدام: تشجيع الاستثمار في التقنيات الحديثة والابتكار المستدام، لما له من دور في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأثر البيئي وتعزيز القدرة التنافسية.
- ٧- تطوير نظم قياس وتقييم الاستدامة: أهمية تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى التقدم في تحقيق الاستدامة، وربط نتائجها بالأداء المؤسسي وصنع القرار الإداري.

## ٥,٣. الخاتمة:

تسلط الدراسة الضوء على أهمية الاستدامة في إدارة الأعمال باعتبارها نهجاً استراتيجياً يوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لتحقيق نمو طويل الأمد وتقوية الميزة التنافسية للمؤسسات. تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنظمات التي تعتمد مبادرات استدامة متكاملة تشهد تحسناً في أدائها المالي والبيئي وتعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة، الأمر الذي يؤثر إيجابياً على القيمة السوقية والسمعة المؤسسية على المدى الطويل. كما أظهرت دراسة أن الإدماج العميق لممارسات الاستدامة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف البيئية والاجتماعية مع تعزيز الأداء العام للشركات.

بالرغم من التقدم الملحوظ في تطبيق معايير الاستدامة، إلا أن هناك تحديات تنظيمية وثقافية تواجه المؤسسات في دمج هذه الممارسات بصورة فعالة في استراتيجياتها التشغيلية، مما يبرز ضرورة استمرار البحث والتطبيق العملي في هذا المجال لضمان نتائج أكثر شمولية وتأثيراً.

## قائمة المراجع

OECD (2023). Sustainable Business Practices and Corporate Responsibility. OECD Library.

Rubab, U., Khan, M.R., Tufail, M.M.B. (2025). Fostering Environmental Performance Through Green Supply Chain Practices: An Empirical Evidence from Manufacturing Firms of Pakistan. European Business & Management.

Teh, D. & Khan, T. (2024). Sustainability-Focused Accounting, Management, and Governance Research: A Bibliometric Analysis. Sustainability, 16(23), 10435

World Economic Forum. (2023). Corporate Sustainability Reports

Harvard Business Review. (2016). The Comprehensive Business Case for Sustainability.

Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business.

Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing. European Management Journal

Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. Business Strategy and the Environment.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review.

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. Long Range Planning

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). SAGE Publications

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing

Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley

IBM. (2023). What is sustainability data? IBM Think.

Tsui, E. H. C. (2023). Sustainability and energy data types: A comprehensive overview Medium.

Teh, D., & Khan, T. (2024). Sustainability-Focused Accounting, Management, and Governance Research: A Bibliometric Analysis. *Sustainability*, 16(23), 10435.

Nelson, A. A., Jr. *Research Design: Measurement, Reliability, and Validity.*  
*American Journal of Hospital Pharmacy*

Khalufi, N. A. M., Sheikh, R. A., Khan, S. M. F. A., & Onn, C. W. (2025). Evaluating the Impact of Sustainability Practices on Customer Relationship Quality: An SEM-PLS

Velinov, M., Saraiva, T., & da Costa, S. (2025). Development and validation of a scale for sustainable practices and their performance effects in logistics centers.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review.

Organizational sustainability in the face of digital transformation Sahar, R. et al., Discover Sustainability (2025).

## الملاحق

### الملحق رقم (١) أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة الكرام..

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " استدامة في إدارة الاعمال " على تحسين الاستدامة في الجوانب الرئيسية (البيئية- الاقتصادية - الاجتماعية) لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة الدقيقة على جميع الاسئلة بموضوعية ، وضع إشارة في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

شاكرين حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،

## بيانات الدراسة

| م  | العبارة                                                               | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1  | هل تعتقد إدارة الأعمال ساهمت في تعزيز الاستدامة في شركتك؟             |            |       |       |           |                |
| 2  | هل انت راضي عن مدى التزام الادارات العليا بالاستدامة؟                 |            |       |       |           |                |
| 3  | هل تعتقد ان الاستدامة يمكن ان تعزز من تنافسية الشركة؟                 |            |       |       |           |                |
| 4  | ما هي الخطوات التي تتخذها الشركات لتعزيز الاستدامة؟                   |            |       |       |           |                |
| 5  | هل تعتقد ان التحديات التي تواجهها الشركات تؤثر في الاستدامة؟          |            |       |       |           |                |
| 6  | كيف تقيم جهود شركتك في المجال البيئي؟                                 |            |       |       |           |                |
| 7  | هل تعتقد شركتك تعمل على تطبيق مبادئ الاستدامة؟                        |            |       |       |           |                |
| 8  | ما هي المجالات التي تعتقد ان الاستدامة يمكن ان تؤثر فيها على الاعمال؟ |            |       |       |           |                |
| 9  | ما مدى اهمية الاستدامة بالنسبة لك في اداره اعمال؟                     |            |       |       |           |                |
| 10 | ما هو تعريفك للاستدامة في سياق الاعمال؟                               |            |       |       |           |                |