

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى
والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

إعداد الطالب/

محمد سعد العتيبي

243001418

إشراف/

أ.د./الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة





نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية استراتيجيات استدامة الأعمال في الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية، بهدف فهم العوامل المؤثرة في نجاح هذه الاستراتيجيات وكيفية تعزيزها ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان التي تم تطويرها وفقاً لأدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (350) موظفاً من العاملين بالشركة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار البسيط عبر برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جداً من تطوير منتجات وخدمات مبتكرة كأحد ابعاد استراتيجيات استدامة الأعمال ، وجود مستوى مرتفع جداً من تعزيز التنوع والشمول كأحد ابعاد استراتيجيات استدامة الأعمال

بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين الاستراتيجية والاستدامة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دمج مفاهيم البيئة، المسؤولية الاجتماعية، والحوكمة في الرؤية التشغيلية ، وتبني الشركات الكبرى دوراً قيادياً في نقل المعرفة والخبرة للشركات الناشئة من خلال الشراكات ومبادرات الحاضنات والمسرعات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات استدامة الأعمال – الشركات الكبرى – الشركات الصغيرة

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
11.....	3.1 أهمية الدراسة:
11.....	1.3.1 أهمية الدراسة العلمية:
13.....	2.3.1 أهمية الدراسة التطبيقية:
15.....	4.1 أهداف الدراسة:
17.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
18.....	6.1 فرضيات الدراسة:
19.....	7.1 الدراسات السابقة:
24.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
28.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
30.....	10.1 أدوات الدراسة:



11.1 حدود الدراسة:	31
الفصل الثاني: الإطار النظري	33
الفصل الثاني: الاستدامة	33
1.1.2 المقدمة	33
2.1.2 أبعاد الاستدامة الاقتصادية:	34
المبحث الثاني: الشركات الصغيرة	40
1.2.2 مفهوم الشركات الصغيرة:	40
2.2.2 أركان الشركات الصغيرة: أسس جوهرية لبناء مشروع ريادي ناجح	42
3.2.2 تنوع فريق الشركة الناشئة	44
4.2.2 مؤشرات نجاح الشركة الناشئة	46
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	49
1.3 مقدمة	49
2.3 منهجية البحث:	49
3.3 مجتمع وعينة الدراسة	49
4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:	49
5.3 الأساليب الإحصائية:	50
6.3 أداة الدراسة	50
7.3 صدق أداة الدراسة	51
المحور الأول: استراتيجيات استدامة الأعمال	52
المحور الثاني: أداء الشركات	53



54.....	8.3 ثبات أداة الدراسة:
56.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
56.....	1.4 مقدمة
56.....	2.4 خصائص عينة الدراسة
57.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
57.....	المحور الأول: استراتيجيات استدامة الأعمال
65.....	المحور الثاني: أداء الشركات
67.....	4.4 اختبار فروض الدراسة
72.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
72.....	1.5 مقدمة
72.....	2.5 نتائج الدراسة
74.....	3.5 التوصيات
75.....	4.5 المقترحات
77.....	Abstract
78.....	قائمة المراجع:
86.....	الملاحق
87.....	استمارة استبيان



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	52
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	53
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	54
4.	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	55
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	57
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة	58
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز التنوع والشمول	60
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة	62
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير الموارد البشرية	65
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء الشركات	67

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
69	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات استدامة الأعمال في دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية	11.
70	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير منتجات وخدمات مبتكرة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية	12.
71	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تعزيز التنوع والشمول دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية	13.
71	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الممارسات البيئية المستدامة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية	14.
72	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية	15.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية المتزايدة على مستوى العالم، أصبحت استراتيجيات استدامة الأعمال من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح الشركات واستمراريتها. تهدف الاستدامة إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعزز من قدرة الشركات على البقاء والنمو في بيئات أعمال متغيرة. في السياق السعودي، شهدت البلاد تغييرات جذرية ضمن رؤية 2030، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز القطاعات غير النفطية. هذا التحول يتطلب من الشركات، سواء الكبرى أو الصغيرة والمتوسطة، تبني استراتيجيات فعالة لضمان استدامتها.

في المقابل، تبرز مرونة الشركات الخاصة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا. تركز توجهات الاستدامة في القطاع الخاص بشكل أساسي على تعزيز الكفاءة والربحية مع الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية. تسعى العديد من الشركات إلى تطبيق استراتيجيات الاستدامة كوسيلة لتحسين قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية، حيث أصبحت الاستدامة معياراً هاماً لتقييم الأداء من قبل المستثمرين والمستهلكين (Aljarallah, 2020).

يمكن تقسيم الشركات في السعودية إلى فئات مختلفة، لكن التركيز هنا سيكون على الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، حيث تمثل هذه الفئات دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني. الشركات الكبرى غالباً ما تتمتع بالموارد المالية والتكنولوجية اللازمة لتبني استراتيجيات استدامة متقدمة، بينما تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات عدة، مثل قيود التمويل والموارد المحدودة.

الرئيسية. بالتالي، تتناول هذه الدراسة تأثير تطبيق استراتيجيات الاستدامة على ربحية الشركات في السعودية، من خلال تحليل نتائج تطبيق هذه الاستراتيجيات، والبحث في كيفية إسهامها في النمو المستدام وتحقيق الأهداف المالية (Alaloul, 2022).

وتتكامل استراتيجيات استدامة الأعمال مع الابتكار والتكنولوجيا، حيث تستخدمها الشركات لزيادة الكفاءة وتقليل الهدر، بالإضافة إلى تعزيز صورة العلامة التجارية في السوق. تتمثل أهم الاستراتيجيات في تطوير ممارسات صديقة للبيئة، مثل تقليل انبعاثات الكربون، والاستثمار في الطاقة المتجددة، وتعزيز سلاسل الإمداد المستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الفروقات بين استراتيجيات الاستدامة المتبعة من قبل الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع التركيز على العوامل الدافعة والموارد المتاحة، وكيفية تأثير كل ذلك على الأداء المالي والاجتماعي لتلك الشركات. سنتناول في هذه الدراسة أيضاً بعيداً عن الفروق، القواسم المشتركة التي يمكن أن تسهم في تعزيز استدامة الأعمال في كافة الأنواع، مما يعكس أهمية التعاون بين كافة القطاعات لتحقيق التنمية المستدامة.

بهذا الشكل، ستستعرض هذه الدراسة مجموعة من الأدوات والممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيز استدامة الأعمال في السعودية، مما يوفر منظوراً شاملاً حول كيفية التعامل مع التحديات والفرص في ظل الاقتصاد الحديث (المالكي، 2024).

في سياق المملكة العربية السعودية، تمثل رؤية 2030 نقطة تحول استراتيجية تهدف إلى تحقيق التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط. وقد تم وضع الاستدامة كعنصر محوري في هذه الرؤية، مما يُعزز دور القطاع الخاص في تحقيق الأهداف التنموية. تُظهر الأبحاث أن الشركات التي تعتمد ممارسات مستدامة تتمتع بميزات تنافسية، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، والوصول إلى أسواق جديدة، وزيادة الولاء من قبل العملاء (AlGhamdi، 2022).

2.1 مشكلة الدراسة:

تبرز إشكالية استراتيجيات استدامة الأعمال في السعودية من مجموعة من التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق هذه الاستراتيجيات في سياق الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة. تتجلى هذه

الإشكالية في عدة جوانب، بما في ذلك الفروقات في القدرات والموارد، التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، والضغوط الاجتماعية والبيئية (المنعم، 2016).

1. الفروقات في القدرات والموارد

تتمتع الشركات الكبرى بموارد مالية وبشرية أكبر، مما يمكنها من الاستثمار في تقنيات متقدمة وابتكارات بيئية. ومع ذلك، فإن هذا المركب من الموارد يمكن أن يؤدي إلى عدم التوازن في تبني ممارسات الاستدامة. على سبيل المثال، قد تكون الشركات الكبرى أكثر قدرة على تحمل التكاليف العالية لتطوير استراتيجيات مستدامة، بينما قد تجد الشركات الصغيرة أنها غير قادرة على المنافسة في هذا المجال. هذا التفاوت يطرح سؤالاً حول كيفية تحقيق توازن في تطبيق استراتيجيات الاستدامة بين مختلف فئات الشركات، هناك حاجة لفهم العوامل التي تعزز من نجاح تطبيق استراتيجيات الاستدامة في السياق السعودي، وكيف يمكن لشركات مختلفة الأحجام والقطاعات الاستفادة منها، في ظل تنافسية الأسواق وتغير الطلبات من المستهلكين (المالكي، 2024).

2. التحديات الاقتصادية

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات اقتصادية مرتبطة بنقص التمويل ودورات الأعمال القصيرة. هذه التحديات تدفع العديد من رواد الأعمال إلى التركيز على الربحية الفورية بدلاً من الاستثمار في الاستدامة على المدى الطويل. في هذا السياق، تظل الإشكالية قائمة حول كيفية تحفيز الشركات الصغيرة والمتوسطة على تبني سياسات الاستدامة دون التأثير السلبي على استمراريته المالية.

3. الضغوط الاجتماعية والبيئية

في ظل زيادة الوعي العام حول التغير المناخي والقضايا البيئية، هناك ضغط متزايد من قبل المستهلكين والمستثمرين لتبني ممارسات مستدامة. الشركات التي تفشل في التكيف مع هذه التوجهات قد تواجه عواقب سلبية على سمعتها وأرباحها. بينما قد تشعر الشركات الصغيرة بأنها تحت ضغط أكبر

للتكيف في حين أنها قد تفتقر إلى الموارد اللازمة للقيام بذلك. هذا يولد إشكالية في كيفية تحقيق التنسيق اللازم بين الضغوط الاجتماعية والقدرات المتاحة.

4. الابتكار والتكنولوجيا

يعتبر الابتكار أحد العناصر الأساسية للاستدامة، ولكن الشركات الكبرى غالباً ما تتمتع بقدر أكبر على استثمار الوقت والموارد في تطوير تكنولوجيات جديدة. بينما قد تواجه الشركات الصغيرة صعوبة في الوصول إلى الابتكارات الضرورية لتحسين استدامتها. تبرز هنا إشكالية التباين في الوصول إلى المعرفة والتكنولوجيا، وكيف يمكن تعزيز قدرات هذه الشركات.

5. التوجه الاستراتيجي والتكيف

تتطلب استراتيجيات الاستدامة توجهاً استراتيجياً واضحاً واستعداداً للتكيف مع المتغيرات. ومع ذلك، قد تفتقر الشركات الصغيرة إلى التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطبيق مبادرات استدامة فعالة. في هذا الإطار، يجب السؤال عن كيفية تمكين هذه الشركات من وضع استراتيجيات طويلة الأجل تراعي مبادئ الاستدامة.

6. الحاجة للتكامل والشراكات

لتحقيق نتائج فعالة في مجال استدامة الأعمال، هناك حاجة لتعاون وتكامل بين مختلف القطاعات: الحكومية، الخاصة، والمجتمع المدني. فمن خلال الشراكات يمكن تبادل المعرفة والموارد، وتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من تعزيز استدامتها. هذه الشراكات تعكس إشكالية كيفية بناء منظومة متكاملة تدعم الاستدامة وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة.

من خلال تحليل هذه الإشكالية، يتضح أن هناك تحديات متعددة أمام الشركات في السعودية، تختلف تبعاً لحجمها ونوعها وخلفيتها. توضح هذه الإشكالية أهمية تطوير سياسات واستراتيجيات شاملة تدعم استدامة الأعمال، ما يتطلب تنسيقاً بين الحكومة والقطاع الخاص وتعزيز الابتكار والدعم المالي

والتقني. إن الإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب دراسة معمقة وفهم دقيق للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تعمل فيها الشركات، مما يعزز من قدرة المملكة على تحقيق أهداف رؤية 2030 في مجال التنمية المستدامة.

بالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف هذه الإشكالية وتحليل كيفية تأثير استراتيجيات الاستدامة على ربحية الشركات، مما يسهل على صانعي القرار ورجال الأعمال اتخاذ قرارات استراتيجية مدعومة بالأدلة.

➤ تحديات الممكنة في سبيل تحقيق الاستدامة في إدارة الأعمال،

تواجه الشركات في المملكة العربية السعودية عدة تحديات في سبيل تحقيق الاستدامة في إدارة الأعمال، مما قد يؤثر على ربحيتها. ومن بين هذه التحديات (Ershadi, 2021):

1. التمويل والموارد المالية

- الشركات الكبرى: تتمتع بقدرة أكبر على تخصيص ميزانيات ضخمة للاستثمار في استراتيجيات الاستدامة، مثل تطوير التكنولوجيا النظيفة أو تحسين كفاءة العمليات.
- الشركات الصغيرة: غالبًا ما تعاني من قيود مالية تجعل من الصعب عليها استثمار الأصول في مبادرات الاستدامة، مما قد يعيق قدرتها على المنافسة.

2. التكنولوجيا والابتكار

- الشركات الكبرى: تمتلك قدرة أكبر على الوصول إلى أحدث الابتكارات التكنولوجية والموارد اللازمة لتطبيقها، مما يوفر لها ميزة تنافسية في الاتجاه نحو الاستدامة.
- الشركات الصغيرة: يواجه معظمها صعوبة في الوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة أو في تحمل تكاليف الابتكار، مما يكبدها صعوبة في تحسين أداء الاستدامة.

3. المعرفة والخبرة

- الشركات الكبرى: غالباً ما يمتلكون فرق عمل متخصصة لديها الخبرة اللازمة في تطبيق استراتيجيات الاستدامة.
- الشركات الصغيرة: تفتقر إلى المعرفة والخبرة اللازمة مما يؤدي إلى نقص في فهمها لمبادئ الاستدامة وأفضل ممارساتها، مما يتطلب توفير تدريب واستشارات خاصة.

4. الحجم والمرونة

- الشركات الكبرى: قد تكون أكبر وأكثر تعقيداً، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ تغييرات سريعة في استراتيجيات الاستدامة أو التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق.
- الشركات الصغيرة: تملك المرونة لتحقيق التغييرات بسرعة، ولكن قد تكون غير قادرة على تنفيذ استراتيجيات مستدامة على نطاق واسع، مما يحد من تأثيرها.

5. التفاعل مع المجتمع

- الشركات الكبرى: قد تواجه تحديات في بناء علاقات إيجابية مع المجتمعات المحلية بسبب حجمها ووجودها الكبير، مما يؤدي إلى مشاعر الافتقار إلى الشفافية.
- الشركات الصغيرة: عادةً ما تكون أكثر ارتباطاً بأفراد المجتمع، ولكن يمكن أن تواجه تحديات في الترويج لمبادرات الاستدامة بسبب قلة الموارد.

6. الامتثال للقوانين والمعايير

- الشركات الكبرى: قد تكون تعرف جيداً القوانين والمعايير البيئية ولديها القدرة على التأقلم معها، ولكنها قد تواجه ضغطاً أكبر من الجهات التنظيمية.
- الشركات الصغيرة: قد تكون أقل دراية بالمتطلبات القانونية، مما يزيد من احتمال عدم الامتثال للمعايير البيئية، خصوصاً إذا كانت تفتقر إلى الموارد اللازمة للامتثال.

7. تغير المناخ والتهديدات البيئية

- **الشركات الكبرى:** تواجه ضغوطاً للاستجابة للتغيرات المناخية من خلال استراتيجيات الاستدامة، لكن قد تكون لديها القدرة على اتخاذ إجراءات استباقية.
- **الشركات الصغيرة:** قد تعاني من عدم الوعي الكامل بتأثيرات تغير المناخ على أعمالها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير فعالة في التعامل مع المخاطر البيئية.

في الختام، بينما تواجه الشركات الكبرى والصغيرة مجموعة متنوعة من التحديات في تطبيق استراتيجيات استدامة الأعمال، تتطلب الاستدامة معالجة شاملة تأخذ في الاعتبار احتياجات كل فئة. يتطلب التغلب على هذه التحديات تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، وتوفير الدعم والخدمات الاستشارية، وتعزيز الابتكار والوصول إلى التكنولوجيا. لذا، يتعين على جميع الشركات في السعودية، بغض النظر عن حجمها، التفكير في كيفية دمج استراتيجيات مستدامة بشكل فعال لتحقيق النجاح والاستمرارية.

☒ تأثير الثقافة الاقتصادية على استدامة الأعمال في الشركات السعودية.

التأثيرات الممكنة لعنوان الدراسة: "استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية" وفيما يلي بعض الجوانب التي توضح هذا التأثير (Ershadi, 2021):

1. تأثيرات اقتصادية

- **تعزيز النمو الاقتصادي:** من خلال فهم كيفية تعامل الشركات المختلفة مع استراتيجيات الاستدامة، يمكن تحديد ممارسات تسهم في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يساهم في تحسين أداء الاقتصاد الوطني.
- **خلق فرص العمل:** إذا تبنت الشركات الصغيرة والمتوسطة استراتيجيات استدامة ناجحة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة وتعزيز النمو في المجتمع المحلي.

2. تأثيرات بيئية

- تحسين الأداء البيئي: دراسة استراتيجيات الاستدامة قد تسهم في تقليل البصمة الكربونية وتعزيز الممارسات البيئية الجيدة، حيث يمكن للشركات الكبرى تقديم نماذج تحتذي بها الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تغيير سلوك المستهلك: يمكن أن تؤثر نتائج الدراسة على سلوك المستهلكين وتوجهاتهم نحو دعم الشركات التي تعزز ممارسات الاستدامة، مما يحفز الشركات على تحسين ممارساتها.

3. تأثيرات اجتماعية

- تعزيز الوعي المجتمعي: تسليط الضوء على استراتيجيات الاستدامة يعمل على رفع وعي الأفراد والمجتمع بأهمية الاستدامة والبيئة، مما يعزز من ثقافة المسؤولية الاجتماعية، تلك الثقافة تشجع على التجريب والتطوير في إدارة الأعمال المستدامة (Al-Hanawi، 2019).
- تعزيز المشاركة المجتمعية: يمكن أن تؤدي نتائج الدراسة إلى تشجيع المجتمعات على المشاركة في مبادرات الاستدامة، سواء من خلال الدعم المالي أو المشاركة الفعالة في البرامج البيئية.

4. تأثيرات على السياسات

- توجيه السياسات الحكومية: توفر الدراسة بيانات يمكن أن تساعد صانعي القرار في الحكومة على تعريف استراتيجيات دعم فعالة تعزز من الاستدامة بين الشركات في المملكة.
- تطوير إطار تنظيمي: يمكن أن تشجع نتائج الدراسة على تطوير السياسات واللوائح التي تعزز من المنافسة العادلة بين الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة، وتحدد معايير استدامة واضحة للجميع.

5. تأثيرات تعليمية

- تطوير المناهج الدراسية: يمكن أن تؤدي النتائج إلى إدخال مفاهيم جديدة حول الاستدامة في المناهج الجامعية، مما يعد الجيل الجديد للعب دور فعال في تعزيز الاستدامة في الأعمال.

- تحفيز البحوث الأكاديمية: يمكن أن تشجع الدراسة الأخرى على البحث في مجالات مشابهة، مما يدفع نحو تعزيز المعرفة العلمية حول استدامة الأعمال في ظل ظروف جديدة ومتغيرة.

6. تأثيرات على العمليات الداخلية للشركات

- تحسين الكفاءة العملية: معرفة الاستراتيجيات الفعالة يمكن أن تساعد الشركات في تحسين عملياتها وتطبيق أساليب جديدة لخفض التكاليف وتعزيز الإنتاجية.

☒ فعالية فعالية البرامج الاستدامة في إدارة الأعمال

تعتبر برامج الاستدامة جزءاً أساسياً من إدارة الأعمال الحديثة، حيث تساعد الشركات على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية برامج الاستدامة في الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل كيف تؤثر هذه البرامج على الأداء الشامل لكل نوع من الشركات.

1. أهمية برامج الاستدامة

- تحقيق الاستدامة المالية: تؤمن برامج الاستدامة وسائل لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى توفير التكاليف وزيادة الربحية.
- تعزيز الميزة التنافسية: تساعد برامج الاستدامة الشركات على تمييز منتجاتها وخدماتها، مما يجذب المستهلكين الذين يفضلون العلامات التجارية المسؤولة بيئياً واجتماعياً.
- استجابة لمتطلبات السوق: تعكس برامج الاستدامة التزام الشركات بالامتثال للقوانين والمعايير البيئية والاجتماعية المتزايدة، مما يعزز من سمعتها في السوق.

2.. البرامج والاستراتيجيات في الشركات الكبرى

الموارد والاستثمار

- الاستثمار الكبير في التكنولوجيا: تمتلك الشركات الكبرى القدرة على استثمار مبالغ كبيرة في البحث والتطوير، مما يمكنها من تطبيق تقنيات جديدة لتحسين الكفاءة البيئية.

- فرق عمل متخصصة: تتوفر في هذه الشركات فرق متخصصة في الاستدامة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات متكاملة.

نجاحات وتحديات

- نجاحات: تنفيذ برامج فعالة مثل إدارة الطاقة، تقليل النفقات، وتعزيز الكفاءة المائية.
- تحديات: التعقيد الإداري والبيروقراطية، مما قد يعيق اتخاذ القرارات السريعة.

3. البرامج والاستراتيجيات في الشركات الصغيرة والمتوسطة

المرونة والابتكار

- قدرة أكبر على التكيف: تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بمرونة أكبر في تطبيق التغييرات السريعة، وبالتالي يمكن أن تستجيب بسرعة للضرورات البيئية المجتمعية.
- برامج مبتكرة بتكاليف منخفضة: تعتمد هذه الشركات على الابتكارات المحلية والتعاون مع المجتمعات لتحسين استدامتها.

4. المقارنة بين الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة

- أهداف الاستدامة: تميل الشركات الكبرى إلى وضع أهداف واسعة وطموحة تتعلق بالاستدامة، بينما تركز الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أهداف قصيرة المدى تحسن من استدامتها.
- الاستثمار مقابل المخاطر: على الرغم من أن الشركات الكبرى تستثمر بشكل أكبر في تحقيق الاستدامة، إلا أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تميل إلى المخاطرة بشكل أكبر بسبب قدرتها المحدودة على التحمل.

5. التأثير على الأداء العام

- الأداء المالي: تُظهر الدراسات أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات استدامة أفضل تتمتع بمعدل نمو مرتفع وأداء مالي أفضل. يتمثل هذا في زيادة الإيرادات، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأرباح

(Modibbo، 2021).

- **الرضا الوظيفي:** تؤدي برامج الاستدامة إلى رفع معنويات الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على الإنتاجية.
- **السمعة والعلاقات مع العملاء:** تسهم الاستراتيجيات المستدامة في بناء علاقات قوية مع العملاء وتعزيز سمعة العلامة التجارية (Khan، 2020).

تُظهر دراسة مقارنة فعالية برامج الاستدامة في إدارة الأعمال بين الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية أن النجاح يتطلب تبني استراتيجيات مرنة وملائمة. يجب أن يتعاون القطاعان العام والخاص لتطوير بيئة تدعم جميع الشركات في تحقيق أهداف الاستدامة. كذلك، تبرز ضرورة توفير الدعم والمعرفة اللازمة لتمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من تطوير برامج استدامة فعالة تسهم في نموها واستدامتها. بالتالي، تُعتبر برامج الاستدامة محورية في النشاط الاقتصادي، ومن المفترض أن تظل في صميم استراتيجيات الأعمال في المستقبل.

3.1 أهمية الدراسة:

1.3.1 أهمية الدراسة العلمية:

تعتبر استراتيجيات استدامة الأعمال موضوعًا حيويًا يتطلب دراسة متعمقة، خاصة في سياق الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية. إن هذا البحث لا يساهم فقط في تقديم رؤى جديدة حول التطبيقات المختلفة للاستدامة، بل يلعب أيضًا دورًا في توجيه السياسات والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية في المملكة.

1. توفير إطار نظري

يتيح البحث استكشاف المفاهيم والنظريات المتعلقة بالاستدامة وكيفية تطبيقها ضمن بيئات عمل مختلفة. من خلال دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة، يمكن للمؤلفين توسيع الإطار النظري القائم، مما يساهم في تطوير الأدبيات الأكاديمية حول الموضوع.

2. تحليل الفجوات المعرفية

يساعد هذا البحث في تحديد الفجوات المعرفية في كيفية تطبيق استراتيجيات الاستدامة بالاعتماد على أحجام الشركات المختلفة. سيكون ذلك بمثابة نداء لتوجهات بحثية جديدة يمكن أن تغطي النقاط التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.

3. تقديم نماذج تطبيقية

يمكن أن يوفر البحث نماذج عملية تعتمد على البيانات المجمعة من الشركات في السعودية، مما يسهل على الباحثين والممارسين فهم كيفية تنفيذ الاستراتيجيات بثقة ونجاح. تمثل هذه النماذج موارد قيّمة للدراسات المستقبلية والسياسات الحكومية.

4. توجيه السياسات والتوصيات

يعد البحث أداة قوية لتوجيه صانعي القرار في الحكومة السعودية والمستثمرين. يمكن استخدام النتائج لتطوير سياسات تحفز الشركات على تبني استراتيجيات استدامة فعالة، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة للبلاد.

5. تعزيز التعاون الأكاديمي والصناعي

تشكل النتائج منصة لتفعيل التعاون بين الأكاديميين والباحثين من جهة، والقطاع الصناعي من جهة أخرى. من خلال تبادل المعرفة والتجارب، يمكن تحسين الفهم المشترك حول استدامة الأعمال وتعزيز الحوار المثمر.

6. تحقيق الأهداف التنموية المستدامة

يتماشى البحث مع الأهداف العالمية مثل الأهداف التنموية المستدامة (SDGs) التي وضعتها الأمم المتحدة. إن دراسة استراتيجيات الاستدامة في السعودية تعزز من جهود البلاد لتحقيق هذه الأهداف وتعكس التزامها بالتنمية المستدامة.

7. توجيه الدراسات المستقبلية

من خلال رصد العوامل التي تؤثر على استدامة الأعمال، يمكن إلقاء الضوء على مجالات جديدة للدراسات المستقبلية، مثل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للاستدامة في ظل التغيرات التكنولوجية والبيئية.

بالتالي، تعتبر دراسة استراتيجيات استدامة الأعمال من الأبحاث ذات الأهمية العلمية العالية، حيث تسهم في تعزيز المعرفة وتحقيق الفوائد العملية على مستويات متنوعة. من خلال مقارنة الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية، يوفر البحث آفاقاً جديدة لفهم تحديات وفرص الاستدامة، مما يسهم في تحقيق تنمية مستدامة وشاملة للمملكة.

2.3.1 أهمية الدراسة التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية لدراسة استراتيجيات استدامة الأعمال في تقديم حلول عملية وقابلة للتنفيذ في سياقات الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية. إذ تحمل هذه الدراسة فوائد متعددة تسهم في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال ما يلي (Noble، 2022):

1. تحسين الممارسات التشغيلية

- تطوير سياسات استدامة فعالة: يمكن أن توفر نتائج البحث نماذج واستراتيجيات تناسب مختلف أحجام الشركات، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد.
- تطبيق تقنيات جديدة: تعزز الدراسة من إمكانية اعتماد تقنيات مستدامة مثل الطاقة المتجددة وإدارة النفايات، مما يؤدي إلى قلب العمليات التشغيلية نحو الاستدامة.

2. تعزيز القدرة التنافسية

- تحسين السمعة والعلامة التجارية: من خلال تبني استراتيجيات استدامة فعالة، يمكن أن تحسن الشركات من صورتها العامة في السوق وزيادة ولاء العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.

- تقديم قيمة مضافة للعملاء: تتيح الاستراتيجيات المستدامة تقديم منتجات وخدمات تفي بالمعايير البيئية والاجتماعية العالية، مما يجذب شريحة أكبر من العملاء.

3. تطوير المهارات البشرية

- تدريب الموظفين: يوفر البحث إطاراً لتطوير برامج تدريبية تركز على تعزيز ثقافة الاستدامة داخل الشركة، مما يرفع من مهارات وقدرات الموظفين.
- تحسين الرضا الوظيفي: يعزز تطبيق استراتيجيات الاستدامة من روح الانتماء لدى العاملين، حيث يشعرون بأنهم يساهمون في أهداف أكبر، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

4. توجيه الاستثمارات

- استقطاب الاستثمارات: يشجع نجاح استراتيجيات الاستدامة الشركات على جذب الاستثمارات من مؤسسات مالية تهتم بالتأثيرات الاجتماعية والبيئية، مما يوفر مصادر تمويل جديدة.
- توجيه أموال المنح والدعم الحكومي: تساهم النتائج في توجيه الشركات للاستفادة من المنح والدعم من الحكومة أو المنظمات الدولية، مما يساهم في تعزيز ممارسات الاستدامة.

5. الامتثال للقوانين والمعايير

- تحقيق الالتزام القانوني: تساعد الدراسة الشركات على فهم المعايير والسياسات البيئية المعمول بها، مما يعزز من قدرتها على الامتثال والتقليل من المخاطر القانونية.
- تطوير الأنظمة الداخلية: إمكانية وضع أنظمة تدقيق داخلية لمراقبة تطبيق الاستراتيجيات البيئية والاجتماعية وضمان الالتزام المستمر.

6. تعزيز التعاون والشراكات

- تطوير شراكات استراتيجية: يدفع البحث الشركات إلى بناء علاقات وشراكات مع منظمات غير حكومية ومؤسسات أكاديمية لتعزيز تبادل المعرفة والممارسات الجيدة.

- تنمية الشبكات المجتمعية: تشجيع الشركات على المشاركة في مبادرات اجتماعية محلية تعزز التعلم المشترك وتبادل الموارد.

7. تحقيق التنمية sustentável على المستوى الوطني

- توجيه السياسات العامة: تساهم نتائج البحث في تشكيل سياسات ومبادرات حكومية تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في تبني ممارسات مستدامة، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمملكة.
- تعزيز الابتكار: من خلال تقديم إطار لتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة، يساهم البحث في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التحديات الجديدة في سياق الاستدامة.

بالتالي، تتجاوز الأهمية التطبيقية لدراسة استراتيجيات استدامة الأعمال المفاهيم النظرية، لتقدم حلولاً عملية تساهم في تحسين الأداء والفعالية التشغيلية للشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية. من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية وبيئية تعود بالنفع على المجتمع ككل (Al-Shihri، 2023).

4.1 أهداف الدراسة:

➤ الهدف الرئيسي

تقييم فعالية استراتيجيات استدامة الأعمال في الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية، بهدف فهم العوامل المؤثرة في نجاح هذه الاستراتيجيات وكيفية تعزيزها.

➤ الأهداف الفرعية

1. تحليل الفروق في استراتيجيات الاستدامة بين الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة:

- دراسة كيفية تباين استراتيجيات الاستدامة وتطبيقاتها بين الشركات بمختلف الأحجام.

■ تحديد العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجيات معينة لكل نوع من الشركات.

2. تقييم تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على استراتيجيات الاستدامة:

■ دراسة كيفية تأثير الثقافة المؤسسية على فعالية تطبيق استراتيجيات الاستدامة، وتحليل أثر الهيكل التنظيمي وبيئة العمل على أداء الشركات فيما يتعلق بالاستدامة.

3. تحديد التحديات والفرص في تطبيق استراتيجيات الاستدامة:

■ رصد العقبات التي تواجه الشركات في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة، ودراسة الفرص المتاحة لتعزيز الاستدامة من خلال التعاون والشراكات والمبادرات الحكومية.

4. تقييم تأثير استراتيجيات الاستدامة على الأداء المالي والعملي للشركات:

■ قياس تأثير تبني استراتيجيات الاستدامة على الكفاءة التشغيلية وزيادة الإيرادات، ودراسة العلاقة بين الاستدامة ورضا العملاء، وكيف يساهم ذلك في تحسين الربحية.

5. تقديم توصيات عملية للشركات حول كيفية تحسين استراتيجيات الاستدامة:

■ تطوير مقترحات تتعلق بالاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تتبناها الشركات لتحقيق الأهداف المستدامة، وتوجيه الشركات نحو أفضل الممارسات المستدامة بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة.

6. تحليل دور السياسات الحكومية في دعم استراتيجيات الاستدامة:

■ تقييم فعالية السياسات والتشريعات القائمة في تعزيز استدامة الأعمال، واقتراح سياسات جديدة تدعم الشركات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهداف الاستدامة.

5.1 تساؤلات الدراسة:

➤ التساؤل الرئيسي

كيف تؤثر استراتيجيات الاستدامة على أداء الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية، وما هي العوامل المؤثرة في اختيار وتطبيق هذه الاستراتيجيات؟

➤ التساؤلات الفرعية

1. ما هي الفروق الأساسية في استراتيجيات الاستدامة المتبعة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية؟

■ كيف تختلف الأهداف والتوجهات في استراتيجيات الاستدامة بين هذين النوعين من الشركات؟

2. ما هو تأثير البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية على فعاليات تنفيذ استراتيجيات الاستدامة في الشركات؟

■ كيف تسهم الثقافة المؤسسية في تعزيز أو عرقلة تطبيق برامج الاستدامة؟

3. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة؟

■ ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرة الشركات على تحقيق أهداف الاستدامة الخاصة بها؟

4. كيف تؤثر استراتيجيات الاستدامة على الأداء المالي والعملي للشركات؟

■ هل يوجد ارتباط إيجابي بين اعتماد استراتيجيات الاستدامة وزيادة الإيرادات أو تحسين الكفاءة التشغيلية؟

5. ما هي أفضل الممارسات التي يمكن أن تتبعها الشركات لتعزيز استراتيجيات الاستدامة بشكل فعال؟

■ ما هي الأدوات والموارد المتاحة للشركات لتحقيق الأداء المستدام؟

6. ما هو الدور المحتمل للسياسات الحكومية في دعم استراتيجيات الاستدامة لدى الشركات خاصة

الصغيرة والمتوسطة؟

■ كيف يمكن للسياسات والتشريعات التأثير على قدرة الشركات على تبني استراتيجيات استدامة

فعالة؟

6.1 فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الرئيسية

تؤثر استراتيجيات الاستدامة بشكل إيجابي على الأداء العام للشركات في السعودية، حيث تختلف هذه التأثيرات بين الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة بناءً على اختلاف أحجامها ومواردها المتاحة.

➤ الفرضيات الفرعية

1. فرضية الفروق الاستراتيجية:

■ توجد فروق واضحة في استراتيجيات الاستدامة المتبعة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تميل الشركات الكبرى إلى اعتماد استراتيجيات أكثر تنوعًا وشمولية.

2. فرضية تأثير الثقافة المؤسسية:

■ تلعب الثقافة المؤسسية دورًا مهمًا في تعزيز أو عرقلة تطبيق استراتيجيات الاستدامة، حيث تكون الشركات ذات الثقافات الإيجابية أكثر نجاحًا في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

3. فرضية التحديات الداخلية والخارجية:

- تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات أكبر مقارنةً بالشركات الكبرى في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة، سواء كانت هذه التحديات ناتجة عن نقص الموارد أو ضعف الدعم المؤسسي.

4. فرضية الأداء المالي:

- هناك ارتباط إيجابي بين اعتماد استراتيجيات الاستدامة وزيادة الأداء المالي للشركات، مما يشمل كفاءة التشغيل، وزيادة الإيرادات، وتحسين الصورة العامة.

5. فرضية أفضل الممارسات:

- يمكن تحديد مجموعة من أفضل الممارسات التي تعتمد عليها الشركات الناجحة في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة، مما يوفر نماذج يمكن أن تستفيد منها الشركات الأخرى.

6. فرضية السياسات الحكومية:

- تلعب السياسات الحكومية دورًا فعالاً في دعم استراتيجيات الاستدامة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال توفير برامج دعم مالي، وتسهيلات تنظيمية، وتسهيل وصولها إلى المعلومات والموارد.

7.1 الدراسات السابقة:

- ✓ دراسة سابقة: "تقييم حالة المنشآت متناهية الصغر، الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية 2030: التحديات والفرص"، د. عبد المنعم إبراهيم علي العبد المنعم

تعتبر المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من الأركان الأساسية لأي اقتصاد، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحفيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. وقد أسست رؤية 2030 في المملكة العربية

السعودية إطاراً استراتيجياً لتعزيز هذا القطاع وتبني سياسات لصالحه. تسعى هذه الدراسة إلى تقييم حالة هذه المنشآت في المملكة، مع تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها والفرص المتاحة لتحقيق النمو.

اتبعت الدراسة منهجية تحليلية كمية ونوعية، حيث تم جمع بيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع أصحاب المنشآت ومتخصصين في القطاع الاقتصادي. كما تم تحليل المعلومات والبيانات المتوفرة من الجهات الحكومية ذات

أما في ما يخص الفرص، فقد تم تسليط الضوء على:

- الدعم الحكومي توفر الحكومة برامج دعم وموارد من خلال صناديق التنمية والمبادرات التي تستهدف تحسين القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة.
- التكنولوجيا تتيح الابتكارات التكنولوجية إمكانية تطوير الخدمات والعمليات، مما يُعزز من كفاءة المنشآت.
- السوق الواسع: التوجه نحو الاستثمار المحلي وزيادة استهلاك المنتجات المحلية يصب في مصلحة هذه المنشآت.

وتمثل المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة جزءاً لا يتجزأ من رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. عبر استكشاف التحديات والفرص، يمكن تحسين سياق العمل الداعم لهذه المنشآت، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنموية المرجوة. إعداد هذا التقرير يعكس أهمية التركيز على هذا القطاع كمعيار رئيسي لاستدامة النمو الاقتصادي في المملكة.

☑ Al-Hanawi, M. (2019). An Analysis of Public-Private Partnerships and Sustainable Health Care Provision in the Kingdom of Saudi Arabia

تتطرق هذه الدراسة إلى أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحسين خدمات الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. تستعرض كيف يمكن لهذه الشراكات أن تساهم في توفير خدمات صحية مستدامة وفعالة.

الأبعاد النظرية:

- الإطار المفاهيمي: تركز الدراسة على مفهوم الشراكات العامة والخاصة وكيف تعزز من مرونة النظام الصحي في مواجهة التحديات.
- الاستدامة الصحية: تتعلق بتوفير نظام صحي مستدام يلبي احتياجات المواطنين ويحسن الجودة العامة للرعاية.

الإسهامات العملية:

- تتناول الدراسة تجارب الدول الأخرى في استخدام الشراكات العامة والخاصة في الرعاية الصحية وتطبيق هذه الدروس في السياق السعودي.
- توفر دراسة الحالة المقترحة تحليلاً معمقاً لكيفية تحسين تنفيذ الشراكات لتعزيز جودة الرعاية وتقليل التكلفة.

تعد هذه الدراسة مهمة في سياق الرؤية الوطنية 2030، حيث تلعب الرعاية الصحية دوراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة، وهي تساعد صانعي السياسات والممارسين على فهم كيفية تحسين النظام الصحي من خلال الشراكات الاستراتيجية.

✓ Aljarallah, S. (2020). An Investigation into Sustainable e-Government in Saudi Arabia¹.

تتناول هذه الدراسة مفهوم الحكومة الإلكترونية المستدامة في المملكة العربية السعودية، مسطرة الضوء على التحديات والفرص المرتبطة بتبني تقنيات الحكومة الإلكترونية بشكل مستدام.

الأبعاد النظرية:

- نظرية الحكومة الإلكترونية: تستند الدراسة إلى الإطار النظري للحكومة الإلكترونية، الذي يشمل ممارسات الحكومة المبتكرة واستخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات العامة.

¹ - [Academic Publishing](https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/668/631)

- الاستدامة: تشدد على أهمية دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجيات الحكومة الإلكترونية لضمان تحقيق الفوائد الاجتماعية والاقتصادية على المدى البعيد.

الإسهامات العملية:

- تقدم الدراسة تحليلاً للعقبات التي تواجه تبني الحكومة الإلكترونية المستدامة، مثل البنية التحتية التكنولوجية، والتدريب، وتقبل الجمهور.
- توصي بتطوير خطط استراتيجية لتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحكومة لتعزيز الشفافية والكفاءة.
- ت لعب هذه الدراسة دوراً حيوياً في توجيه صانعي السياسات نحو استراتيجيات الحكومية الإلكترونية التي تدعم الاستدامة، مما يعزز الخدمات العامة ويدعم التنمية الاقتصادية.

- Alqahtani, F. K. (2024). Appraising Critical Success Factors in Sustainable Housing Projects: A Comparative Study of PPP Modalities in Saudi Arabia².

تستعرض هذه الدراسة العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المشاريع السكنية المستدامة في السعودية، من خلال مقارنة نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP).

الأبعاد النظرية:

- أسس الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تعتمد الدراسة على الإطار النظري للعوامل المؤثرة في الشراكات الناجحة في مجال الإسكان المستدام.
- استدامة الإسكان: تتناول كيفية تحقيق الإسكان المستدام من خلال تحليل العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية.

² - ([https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440\(24\)08885-6.pdf](https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440(24)08885-6.pdf)).

الإسهامات العملية:

- تشير النتائج إلى التحديات التي تواجه المشاريع السكنية، مثل التمويل، والابتكار، والتواصل الفعال بين الأطراف المعنية.

- توصي الدراسة بوضع إطار لتقييم مشاريع PPP وضمان شفافيتها ونجاحها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تعزز هذه الدراسة الفهم حول كيفية تحسين فعالية المشاريع الإسكانية، وتوفير إرشادات عملية لأصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص لتحقيق المشاريع المستدامة.

✓ Al-Shihri, F. S. (2023). Principles of Sustainable Development and Their Application in Urban Planning in Saudi Arabia

تتناول هذه الدراسة مبادئ التنمية المستدامة وكيفية تطبيقها في التخطيط الحضري بالملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحقيق تنمية حضرية متوازنة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الأبعاد النظرية:

- نظرية التنمية المستدامة: تستند الدراسة على الأطر النظرية التي تركز على التكامل بين الأبعاد المختلفة للتنمية، مثل البيئة، والاقتصاد، والمجتمع.
- التخطيط الحضري المستدام: تناقش كيفية دمج مبادئ الاستدامة في التخطيط الحضري لضمان عدم التأثير السلبي على البيئة والموارد الطبيعية.

الإسهامات العملية:

- تقدم الدراسة دراسات حالة لتطبيق مبادئ التنمية المستدامة في مشاريع تخطيط حضري في السعودية.

- توفر توصيات تتعلق بكيفية تعزيز المشاركة المجتمعية في عمليات التخطيط وتقييم الأثر البيئي.
- توضح هذه الدراسة أهمية دمج الاستدامة في التخطيط الحضري، مما يساعد على تعزيز جودة الحياة في المدن السعودية ويحقق أهداف التنمية المستدامة.

☑ "دراسة مقارنة لتوجهات الاستدامة في إدارة المشاريع بين القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية" والتي أعدها رائد سراج رجب المالكي.

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة توجهات الاستدامة في إدارة المشاريع بين القطاع العام والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. حيث تزداد أهمية الاستدامة في جميع أنحاء العالم، وخاصةً في بيئة الأعمال، مما يستدعي فحص كيف يمكن لكل من القطاعين العام والخاص دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجياتهم الإدارية.

استخدم الباحث منهجية مقارنة، تشمل جمع البيانات من عدد من المشاريع في القطاعين العام والخاص. تم استخدام استبيانات بالإضافة إلى مقابلات مع المعنيين في إدارة المشاريع في كليهما لتقييم مدى تنفيذ مبادئ الاستدامة.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتبادل المعرفة والخبرات في مجالات الاستدامة. بالإضافة إلى ضرورة توفير برامج تدريبية وثنائية لتعزيز الوعي بأهمية الاستدامة في إدارة المشاريع.

وتسلط هذه الدراسة الضوء على الفروقات بين القطاعين في توجهات الاستدامة، وتؤكد على أهمية تكامل الجهود بين القطاع العام والخاص لنقل الجهود نحو الإدارة المستدامة. تتطلب تحقيق الأهداف الإستراتيجية في هذا المجال تضافر الجهود ورؤية مشتركة تسهم في ازدهار المشاريع في المملكة.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية الاستدامة

تعتبر نظرية الاستدامة من الأسس الرئيسية لفهم كيفية تأثير الأنشطة الاقتصادية على البيئة والمجتمع. تعكس هذه النظرية الحاجة إلى تنفيذ ممارسات اقتصادية قادرة على تلبية احتياجات الأجيال

الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها. تشمل الاستدامة الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، مما يجعلها إطار عمل مثالي لدراسة استراتيجيات استدامة الأعمال.

2. نظرية الدور المؤسسي

تعتبر نظرية الدور المؤسسي أحد المنطلقات النظرية الأساسية التي تشير إلى كيف تلعب المؤسسات والشركات دورًا في تشكيل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها. عندما تتبنى الشركات استراتيجيات مستدامة، فإنها تؤثر ليس فقط على أدائها ولكن أيضًا على المجتمع المحيط بها، مما يعزز من فهم العلاقة بين الأعمال والمسؤولية الاجتماعية.

3. نظرية إدارة الموارد

ترتكز هذه النظرية على فكرة أن إدارة الموارد الطبيعية والبشرية بشكل فعال يمكن أن تساهم في تحسين الأداء العام للشركات. تتماشى هذه النظرية مع استراتيجيات الاستدامة التي تهدف إلى استخدام الموارد بشكل مسؤول وتقليل الفاقد والبصمة البيئية.

4. نظرية الابتكار المستدام

فكرة الابتكار المستدام تدور حول تطوير منتجات وخدمات جديدة تتجاوز الحد الأدنى من المعايير البيئية والاجتماعية. تعكس هذه النظرية أهمية الابتكار في تعزيز استراتيجيات الاستدامة، حيث تعد الشركات التي تعزز الابتكار أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والأسواق.

5. نظرية رأس المال الاجتماعي

تركز هذه النظرية على أهمية العلاقات والشبكات الاجتماعية في تعزيز قدرة الشركات على تنفيذ استراتيجيات مستدامة. تعكس استراتيجيات الاستدامة مدى اهتمام الشركات بالعمل مع أصحاب المصلحة المحليين، مما يساهم في بناء رأس المال الاجتماعي وزيادة التعاون والموارد المتاحة.

6. نظرية الحوكمة الرشيدة

تشدد هذه النظرية على أهمية الشفافية والمساءلة في عمليات اتخاذ القرار داخل الشركات. تعد الحوكمة الرشيدة عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات الاستدامة، حيث تضمن التزام الشركات بالممارسات الأخلاقية والمسؤولة.

تسهم هذه المنطلقات النظرية في توفير إطار شامل لفهم استراتيجيات استدامة الأعمال. من خلال تحليل هذه المنطلقات، يمكن للدراسة أن تسلط الضوء على كيفية تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تنفيذ استراتيجيات الاستدامة في الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة في السعودية. تساعد هذه المنطلقات النظرية في توجيه التحليل لفهم التحديات والفرص المرتبطة بالاستدامة في بيئات الأعمال المختلفة.

✕ تأثير تطبيق استراتيجيات الاستدامة على ربحية الشركات في السعودية

تشهد المملكة العربية السعودية توجهاً متزايداً نحو تحقيق التنمية المستدامة، وتسعى الشركات في مختلف القطاعات إلى اعتماد استراتيجيات الاستدامة لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. يتناول هذا الجزء من الدراسة تأثير تطبيق استراتيجيات الاستدامة على ربحية الشركات، مدعوماً بالأدلة والشواهد من الشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة.

1. استراتيجيات الاستدامة وأنواعها

تشمل استراتيجيات الاستدامة مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. من ضمن هذه الاستراتيجيات:

- التقنيات المستدامة: مثل استخدام الطاقة المتجددة وتقنيات إدارة النفايات.
- الممارسات الاجتماعية المسؤولة: مثل دعم المجتمعات المحلية وتعزيز حقوق العمال.
- البحوث والابتكارات المستدامة: تطوير منتجات جديدة تأخذ بعين الاعتبار المعايير البيئية.

2. تأثيرات الاستدامة على ربحية الشركات

أ. تحسين الكفاءة التشغيلية

- تطبيق استراتيجيات الاستدامة غالبًا ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، مثل تقليل استهلاك الطاقة والمياه، مما يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.

ب. زيادة رضا العملاء

- تساعد ممارسات الاستدامة الشركات على تعزيز سمعتها في السوق وجذب شريحة جديدة من العملاء. تشير العديد من الدراسات إلى أن المستهلكين أصبحوا أكثر وعيًا بالقضايا البيئية، مما يجعلهم يهتمون أكثر استعدادًا لدعم الشركات التي تتبع ممارسات مستدامة.

ج. تطوير علاقات مستدامة مع الشركاء

- تطبيق استراتيجيات الاستدامة يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات مع الموردين والمستثمرين وزيادة فرص التعاون، مما يساهم في تحقيق عائدات أعلى.

د. فرص جديدة للتوسع

- تفتح استراتيجيات الاستدامة أبواب الفرص الجديدة في الأسواق المتنامية، مثل تسويق المنتجات الخضراء والابتكارات الرقمية المستدامة، مما يعزز الربحية.

3. التحديات المحتملة

بالرغم من فوائد تطبيق استراتيجيات الاستدامة، تواجه الشركات تحديات منها:

- التكاليف الأولية: يتطلب تطبيق استراتيجيات الاستدامة استثمارات أولية قد تكون عالية.
- المعارضة الداخلية: قد تواجه الشركات مقاومة داخلية من الموظفين أو الإدارة بشأن تغييرات ثقافية أو عملية كبيرة.

4. دراسات حالة من السعودية

أ. الشركات الكبرى:

عدة شركات سعودية كبيرة قامت بتطبيق استراتيجيات الاستدامة، مثل شركة "سابك" التي تسعى لتحسين ممارسات الإنتاج المراعية للبيئة، حيث أظهرت تقاريرها المالية تحسناً في الربحية والنمو.

ب. الشركات الصغيرة والمتوسطة:

وجدت دراسة حالة على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في جدة أنها حققت تحسينات ملحوظة في الكفاءة والفعالية، وارتفعت مستويات رضا العملاء بعد تبني استراتيجيات مستدامة. يتضح أن تطبيق استراتيجيات الاستدامة له تأثيرات إيجابية على ربحية الشركات في السعودية، حيث يمكن للشركات الكبرى والصغيرة والمتوسطة الاستفادة من تحسين الكفاءة والتوسع في الأسواق. رغم التحديات التي قد تواجهها، فإن الاستثمارات في الاستدامة ستظل ذات جدوى، مما يجعلها محوراً رئيسياً في استراتيجية النمو. تواجه الشركات التي تعتمد هذه الاستراتيجيات فرصة فريدة لتعزيز أدائها وزيادة قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

تستند هذه الدراسة إلى المنهجية الكمية لاستكشاف وتحليل أثر الاستدامة في استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وتعتبر المنهجية الكمية مناسبة لهذا النوع من الدراسات لأنها توفر إطاراً منهجياً لجمع وتحليل البيانات بطريقة دقيقة وموضوعية، مما يتيح الوصول إلى استنتاجات قابلة للتعميم على نطاق واسع.

☒ تصميم الدراسة

تم تصميم الدراسة بحيث تتبع منهجاً كمياً يركز على جمع البيانات العددية وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية. الهدف هو الحصول على بيانات تمكن الباحثين من قياس أثر استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

✕ أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبيان مغلق لجمع البيانات. تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تم تصميمها بعناية لقياس متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، تم تقسيم الاستبيان إلى أقسام رئيسية تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات المقدمة.

✕ إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبيان على العينة المختارة من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك البريد الإلكتروني، والاستبيانات الإلكترونية، والتوزيع المباشر في مواقع العمل. تم تقديم توجيهات واضحة للمشاركين لضمان فهمهم للأسئلة وتقديم إجابات دقيقة. كما تم ضمان سرية المشاركات للحفاظ على نزاهة البيانات.

✕ التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم استخدام برامج التحليل الإحصائي لتحليلها. تضمنت عملية التحليل الإحصائي استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التحليل الوصفي، واختبارات الفرضيات، وتحليل التباين (ANOVA)، والانحدار الخطي المتعدد. تهدف هذه الأساليب إلى فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد مدى تأثير برامج التوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين وأدائهم.

✕ التحليل الوصفي

بدأ التحليل بوصف البيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، والقطاع. يساعد التحليل الوصفي في فهم توزيع العينة وتحديد الخصائص الأساسية للمشاركين. كما تم استخدام التحليل الوصفي لتقديم لمحة عامة عن استجابات المشاركين على أسئلة الاستبيان، مما يساعد في تحديد الأنماط والاتجاهات العامة في البيانات.

✕ اختبارات الفرضيات

تم استخدام اختبارات الفرضيات لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. شملت هذه الاختبارات اختبار t للعينة المستقلة، واختبار كاي تربيع لتحليل العلاقة بين المتغيرات الاسمية، وتحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروق بين المجموعات المختلفة. تساعد هذه الاختبارات في تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المختلفة.

✕ استنتاجات واستعراض النتائج

استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي، سيتم تقديم استنتاجات واضحة حول أثر الاستدامة في إدارة الأعمال: دراسة تأثير تطبيق استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، سيتم تحديد البرامج الأكثر فعالية والتوصيات لتحسين السياسات الحالية وتطوير استراتيجيات جديدة بشكل أفضل. هذه الاستنتاجات ستساهم في تقديم رؤى قيمة لأصحاب أصحاب المشاريع في مجال إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية.

توضح المنهجية الكمية المتبعة في هذه الدراسة كيفية جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي ودقيق لفهم أثر استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. من خلال استخدام أدوات جمع بيانات موثوقة وأساليب تحليل إحصائية متقدمة، تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج علمية موثوقة.

10.1 أدوات الدراسة:

تُعد أدوات جمع البيانات من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الباحثون للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء التحليلات والوصول إلى النتائج والاستنتاجات. في دراسة وتحليل أثر استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في

السعودية، تم استخدام استبيان مغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات. يعكس تصميم الاستبيان وتوزيعه وتحليله الأهمية الكبيرة التي توليها الدراسة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.

✕ تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بشكل يضمن تغطية كافة الجوانب المتعلقة ببرامج استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. اشتمل الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تم تصنيفها إلى عدة أقسام رئيسية، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة. يتضمن مقياس ليكرت خمس درجات تبدأ من "موافق بشدة" وتنتهي بـ "غير موافق بشدة"، مما يتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم بدقة.

11.1 حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية

تتعلق الحدود البشرية بالموارد البشرية والمشاركين الرئيسيين المعنيين بدراسة استراتيجيات استدامة الأعمال. تتضمن هذه الحدود:

- **جمهور الدراسة:** تشمل الدراسة مجموعة متنوعة من الشركات في السعودية، بما في ذلك الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يتيح فهمًا شموليًا للتوجهات والممارسات المختلفة.
- **الموظفون والإدارة:** تتضمن الدراسة تقييم آراء كل من الموظفين والإدارة في الشركات المختلفة حول فعالية استراتيجيات الاستدامة وتأثيرها على الأداء العام. كما تشمل ردود أفعالهم تجاه الحواجز والتحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات.
- **المستفيدون وأصحاب المصلحة:** يتضمن ذلك تحليل تأثير تطبيق استراتيجيات الاستدامة على المستفيدين، مثل العملاء، والمستثمرين، والمجتمعات المحلية، بما في ذلك قياس مدى رضاهم.

- الخبراء والممارسون: تضم الدراسة إشراك مجموعة من الخبراء في مجالات الإدارة المستدامة لدعم فهم أفضل للاستراتيجيات والممارسات ذات الصلة.

2. الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية في تحديد الإطار الجغرافي الذي يتم فيه إجراء الدراسة. يمكن توضيح ذلك كما يلي:

- النطاق الجغرافي: تركز الدراسة على الشركات في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا مدن رئيسية مثل الرياض، وجدة، والدمام، نظرًا لتنوعها الاقتصادي والتجاري.
- القطاعات الصناعية: تشمل الدراسة مجموعة متنوعة من القطاعات، بما في ذلك القطاعات الصناعية، والخدمية، والتكنولوجية، مما يسمح بدراسة تأثير استراتيجيات الاستدامة في سياقات مختلفة.
- البيئة الثقافية والاجتماعية: تأخذ الدراسة في الاعتبار تأثير الثقافة المحلية والاحتياجات الاجتماعية في السعودية، مما يساهم في فهم كيفية تكيف الشركات مع الاحتياجات والتوقعات البيئية والاجتماعية.

تساعد الحدود البشرية والمكانية المحددة في هذه الدراسة على تركيز الجهود البحثية وتوجيهها نحو فهم أعمق لاستراتيجيات استدامة الأعمال وتأثيراتها في السعودية. من خلال استكشاف آراء وممارسات مختلف أصحاب المصلحة في سياقات جغرافية وثقافية معينة، يمكن الوصول إلى استنتاجات وتوصيات عملية تعزز من القدرة التنافسية والتنمية المستدامة في بيئة الأعمال.

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثاني: الاستدامة

1.1.2 المقدمة

حديثاً أصبحت الاستدامة تتمحور بشكل عام حول القدرة على البقاء على حالة معينة في فترة زمنية معينة أو في المستقبل، فعلى سبيل المثال يرى أحد العلماء الاستدامة بأنها عملية يتم من خلالها تلبية احتياجات الأجيال في الحاضر دون المساس بمقدرات والاحتياجات الخاصة الأجيال المستقبل. كما وعرفت المفوضية العالمية للبيئة والتطوير الاستدامة على أنها تأمين احتياجات الحاضر دون التفريط بقدرة الأجيال القادمة على تأمين احتياجاتهم الخاصة وفي عالم الأعمال فإن هذه الاحتياجات تنقسم إلى ثلاثة محاور والتي تم تعريفها من قبل مجلس الأعمال العالمي للتطوير المستدام بأنه نشاط متزامن بين النجاح الاقتصادي والمساواة البيئية والعدالة الاجتماعية. (قنابر، 2024)

وقد تم ربط مفهوم الاستدامة في معظم المنظمات بنجاح البعد الاقتصادي بما في ذلك القوة الاقتصادية وابتكار المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة. (محمد، 2020)

كما لقي موضوع الاستدامة اهتماماً كبيراً من منظمات الأعمال في العصر الحديث، حيث ركزت المنظمات على القضايا الاجتماعية ممثلة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل به جنباً إلى جنب مع القضايا والموضوعات البيئية، والذي يشمل توفير العدالة والمساواة في فرص التوظيف بين جميع المتقدمين من حيث الأجور والرواتب، كما وتضم أيضاً حق المستهلكين في الحصول على منتجات وخدمات تغطي حاجاتهم وفي الوقت والزمان المناسبين. (Sebaa, 2020)

كما أنه ونتيجة للتغير البيئي السريع والعولمة والمنافسة فيما يخص المنتجات والخدمات، أصبح الأمر ملجأً للمنظمات للقيام بتحسين الأداء والتطوير المستمرين، وذلك من خلال خفض التكاليف وتعزيز الجودة وابتكار منتجات وخدمات جديدة. (Alai, 2020)

كما أن ممارسة الاستدامة يشكل فرصة أمام المنظمة من أجل تحسين سمعتها وتحقيق رضا أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، مما يؤدي إلى تحقيق المكاسب على مستوى أداء العاملين المدفوع بالرضا الوظيفي، بالإضافة إلى جذب الزبائن الجدد وزيادة ولاء الزبائن الحاليين وزيادة مستوى مشترياتهم وتعاملهم مع المنظمة، كما وتشكل عاملاً في تخفيض معدل الدوران الوظيفي وجذب الموارد البشرية المؤهلة. (Hashemi, 2024)

ويرى الباحث أن الاستدامة هي سعي المنظمات نحو الوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة الاقتصادية التي تساهم في زيادة مستوى الأرباح وبقاء تلك المنظمات في سوق العمل من خلال نموها ثم ازدهارها ورفع مستوى الميزة التنافسية لها من خلال الزيادة في نسبة مبيعاتها وابتكار المنتجات الجديدة التي تلبي حاجات الزبائن في الحاضر وفي المستقبل والسعي نحو ارضائهم. (Belkhiri, 2024)

2.1.2 أبعاد الاستدامة الاقتصادية:

وقد اعتمد الباحث ثلاثة أبعاد للاستدامة الاقتصادية وتمثلت بنمو المبيعات، وتطوير منتج جديد وتوليد القيمة المضافة وكالاتي:

أولاً: نمو المبيعات:

تتطلب التغيرات المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية تركيزاً كبيراً على تدريب وتأهيل هذه الموارد وتحديث أنظمة الحوافز لرفع مستواها في صياغة استراتيجيات التسويق وتنفيذها بالطريقة التي تضمن ترويج المنتجات وجذب العملاء بذات الوقت، وقد يتطلب ذلك من الموارد البشرية إتباع أساليب تسويقية جديدة لعرض المنتجات والتأثير على المستهلك عندما يقوم باختيار السلعة التي تلبي احتياجاته وبالتالي فإن الاتجاه المستقبلي للمنظمات سيكون أكثر مراعاة للدقة والعناية في اختيار تلك الموارد البشرية العاملة في المنظمة بحيث تكون قادرة على تمثيل المنظمة تمثيلاً صحيحاً ورفع مستوى سمعة المنظمة والمحافظة على الحصة السوقية العالية ومن أجل نمو المبيعات فإنه هناك حاجة ملحة في انتقاء ، الموارد البشرية ذات الخبرة والمعرفة بالأسواق والمعرفة بقنوات التوزيع المتميزة، وبطرق الوصول إلى المستهلك الذي

يحقق المنفعة للمنظمة، والتي تملك القدرة على التواصل والتفاعل المباشر مع العميل واقناعه بجدوى المنتج الذي تقدمه المنظمة ودفع العميل إلى الشراء بكميات كبيرة. (Mahmoud, 2022)

وتعتمد المنظمات على فعالية المزيج التسويقي بالإضافة إلى التركيز على المزيج الترويجي الذي

يتضمن الآتي:

1. العلاقات العامة: بحيث يتم من خلالها بناء العلاقات الطيبة مع البيئة الخارجية للمنظمات والتي تشمل كل من الجهات الحكومية والجمهور المستهلك والمساهمين والإعلام وغيرها من الجهات المرتبطة بالمنظمة والمحيط بها
2. الإعلان: ويتم من خلال الوسائل التي تستخدمها الشركة لتعريف الزبون بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها، من خلال تقديم الأفكار والخدمات، وذلك لزيادة مكانة العلامة التجارية للمنتج الذي تقدمه الشركة
3. تشجيع المبيعات: هو تنشيط المبيعات في كافة عمليات التسويق والعرض للسلع التي تتعامل بها المنظمات في واجهات العرض الداخلية والخارجية لمحللاتها، ولابد أن يتم ترتيب السلع بالشكل الذي يثير اهتمام المستهلكين المحتملين وتحفيزهم للقيام بعملية الشراء.
4. التغليف تعتبر العبوات إحدى الوسائل المهمة لدعم المزيج الترويجي لما لها من آثار نفسية تحفز المستهلكين المستهدفين وإثارة اهتمامهم نحو السلعة. كما وتعتبر أداة اتصال فعالة بين المنتج والزبون قد يساعد على خلق ميزة تنافسية للسلعة مقارنة مع السلع البديلة المتأخرة كما تساعد على إرشاد المستهلكين وتوجيههم لكيفية الاستخدام الأمثل للسلعة وتمثل إحدى عوامل جذب المستهلك لشراء.
5. الدعاية هو النشاط الذي يهدف إلى التأثير في آراء واتجاهات مختلف فئات المستهلكين تجاه سلعة ما والذي يمكن من خلاله المنافسة في السوق بكميات البيع للمنتجات والخدمات التي من شأنها أن تساهم في استدامة تلك الشركات اقتصادياً.

ثانياً: تطوير منتج جديد:

تقوم المنظمة بإجراء الكثير من التطويرات والتحسينات فيما يخص المنتجات من فترة إلى أخرى وبشكل مستمر لأجل نموها وازدهارها، كما أن لها دور أساسي بتحسين الميزة التنافسية. (أحمد، 2024)

وتقوم المنظمة لأجل تطوير المنتج بالتعرف على نوعين من المصادر: داخلية ومصادر خارجية كما أن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة وضوحاً هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للشركات، فهذه الإدارة تضم في عضويتها متخصصين في المجالات المختلفة للتطوير ولديهم خبرات متراكمة تؤهلهم لتقديم أفكار مبتكرة، وتقدم إدارة التسويق أفكاراً جديدة أيضاً يحكم التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم.

أما بخصوص المصادر الخارجية، فإنها ذات أهمية خاصة في دعم المؤسسات أو الشركات بالأفكار الجديدة والمتجددة.

كذلك فإن هنالك دوراً أساسياً يلعبه المتخصصون من خبراء في توليد الأفكار الجديدة بحكم اطلاعهم الواسع على الأسواق، لدرجة أن قسماً منهم صار يتخصص في جوانب محددة من السوق دون غيرها، وهذا يعطيهم القدرة على الغوص في أعمال السوق ومحاولة معرفة أغواره. (بن قري، 2022)

فالمستهلكون هم مصدر لا يستهان به من مصادر الأفكار، حيث أن اقتراحاتهم وآرائهم قد تؤدي إلى تكوين أفكار الخدمات أو منتجات جديدة مريحة. كما أن الموزعين والمؤسسات ذات العلاقة بالمؤسسة أو التابعة لها، يزودون الشركة بالأفكار الميدانية باعتبارهم موجودون في السوق، ولهم مصلحة في دعم المؤسسة بالأفكار والمقترحات.

إن عملية تطوير المنتجات الجديدة تعتبر من العمليات الأساسية والحيوية التي تحقق للمنظمة البقاء، الاستمرار، والنمو في السوق، وإن تقديم منتجات جديدة يعتبر مؤشراً مهماً على حيوية المنظمة ورغبتها في تلبية احتياجات أسواقها وزبائنهم. وفي نفس الوقت تعتبر أداة مهمة لتقوية المركز التنافسي للمنظمة.

كما وإن عملية تطوير منتجات جديدة لا تتم بشكل عشوائي بل تستند على دراسة تحليلية واقعية للسوق ومعرفة التغيرات ذات العلاقة بها.

ومن الأنواع التي تندرج تحت تطوير المنتج الجديد (الابتكار) إما التطوير بالاختراق أو عن التطوير التكنولوجي أو التطوير العادي.

1. التطوير بالاختراق: يعمل على تقديم ما هو جديد كلياً، ويرتكز على التغيير الجذري في المنتجات والتكنولوجيا المستخدمة وطرق الإنتاج والعمليات التي تختلف عما كان مستخدماً سابقاً أو ما هو موجود ويعتبر أقل أنواع الابتكارات من حيث التكرار بحيث يعتمد على درجة عالية وجهود مكثفة من البحث والتطوير، وجهود الخبراء، ويعتبر الأساس الذي يمكن التطوير عليه في المستقبل. (عثمان، 2024)
2. التطوير التكنولوجي: يعتمد على إجراء تحسينات وتغييرات على الابتكارات التي تم إيجادها في النوع الأول، ويحدث بشكل أكثر تكراراً من النوع الأول ويحتاج إلى جهود أقل من حيث البحث والتطوير من النوع الأول.
3. التطوير العادي: هو الأكثر تكراراً و به درجة عالية من الاستمرارية، يهدف إلى إجراء تحسينات وتعديلات على المنتجات بالاعتماد على بحوث التسويق ورغبات الزبائن. (قنابر، 2024)

ثالثاً: توليد القيمة المضافة:

ترتبط بالقيمة المضافة للزبون والتي تتمثل في المنفعة المستلمة من قبل العميل أو المستهلك النهائي أي علاقة الزبون مع المنظمة وما تقدمه من منتجات أو خدمات، وتقاس القيمة المضافة للزبون بحجم تحقيق أهداف وأغراض الزبائن والنتائج المرغوبة في حالة الاستعمال والحكم على خصائص المنتج. (Alai, 2020)

كما وأضاف بأن المنظمة لا تتمتع بميزة تنافسية مستدامة فقط كونها تتمتع بتصميم جيد للمنتج أو تحظى بقوة بيع فعالة؛ فهذه الأنواع من الميزات التنافسية، في الواقع، يسهل تقليدها من قبل الشركات المنافسة، لأن الشركة التي تتمتع بنقاط قوة في مجال عمل أو نشاط محدد ستكون عرضة للتقليد من قبل الشركات المنافسة، وفي الواقع فإن توليد القيمة المضافة يعتمد على منظومة من النشاطات المتكاملة مع بعضها البعض، هذه التكاملية تحدث عندما يؤدي إنجاز نشاط معين إلى خلق ميزة في إنجاز نشاطات أخرى ذات علاقة حيث تقسم هذه النشاطات إلى نوعين: (Sebaa, 2020)

1. الأنشطة الأساسية: حيث تدخل في مفهوم التكوين المادي للمنتج والخدمات التي تأتي ما بعد عملية البيع والتي تمر بمراحل:

- التدفقات الداخلية: وهو ذلك النشاط الذي يتضمن استلام السلع وتخزينها.
- العمليات: وهو النشاط الذي تحصل فيه عملية الإنتاج للمنظمة.
- التدفقات الخارجية: وهي عملية التوزيع النهائية للمنتجات التي تتضمن النقل، والتخزين.
- التسويق والمبيعات: وهي الوظيفة التي تتعلق بتحليل احتياجات الزبائن في السوق ومدى رغبتهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وكما للإعلان والترويج الأهمية في هذه المرحلة.

2. الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي توفر الدعم الضروري للأنشطة الأساسية والتي تتضمن الآتي:

- الشراء: وهي الأقسام المسؤولة عن شراء البضائع والتي من خلالها يتم الحصول على السلع بسعر منخفض وبجودة عالية.
- التطوير التكنولوجي: وهذه الوظيفة التي تكون على المنتجات الجديدة في المنظمة، والتي تتضمن التكنولوجيا المتوفرة والتدريب والمعرفة التي تعمل على بقاء المنظمة بشكل ذات كفاءة. (Hashemi, 2024)
- إدارة الموارد البشرية: وهي التي تتضمن عمليات الاستقطاب والتدريب، تطوير الإدارة وهيكلة المكافأة هي العناصر الحيوية في كل منظمة.
- البنية التحتية للمنظمة: ويتضمن التخطيط نظم الرقابة المحاسبية، وكما يتضمن إستراتيجية المنظمة.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في دلالتها على العوامل التي تميز المنظمة عن غيرها في السوق وهذه العوامل تشكل كل من السعر المنتجات الحديثة أو الفريدة من نوعها، والقدرة على التصنيع بأنواع وكميات مختلفة ذات جودة عالية والقدرة على الحصول على التكنولوجيا المناسبة، وغيرها من العوامل التي يصعب على المنافسين تقليدها أو تبنيها كما أن توليد القيمة المضافة يمكن الشركة من التعامل مع التهديدات

والمخاطر التنافسية والحفاظ على حصتها في السوق كأساس للحفاظ على الربحية على المدى البعيد. كما أنها تمكن الشركة من جذب الزبائن من خلال تحقيق أداء أعلى من المعدل العام حيث تؤدي إلى ارتفاع حجم الطلب من العملاء فتتناسب القيمة المضافة للعملاء مع ارتفاع حجم الطلب إذ توفر المنظمات من خلالها منتجات تفوق عروض المنافسين وتوقعات الزبائن، كما تقدم منتجات وخدمات للزبائن ذات مزايا إستراتيجية خاصة لا يمكن للمنافسين تقديمها، وهنا تبرز أهمية توليد القيمة المضافة في الاحتفاظ بالعملاء وتحسين مستوى رضاهم.(محمد، 2020)

ويمكن من خلال توليد القيمة المضافة تقديم منتج بجودة عالية مما يزيد من فرص المنظمات في تحديد الأسعار الخاصة بها والتي تحقق لها هامش الربحية المطلوب، وتظهر هذه الميزة بشكل واضح في المنتجات الفريدة التي يسيطر عليها عدداً محدوداً جداً من المنظمات، ويمكنها من السيطرة على الأسواق الكبيرة.(Belkhiri, 2024)

المبحث الثاني: الشركات الصغيرة

1.2.2 مفهوم الشركات الصغيرة:

تُعرف الشركات الصغيرة (Startups) بأنها كيانات تجارية حديثة التأسيس، تتمحور حول فكرة مبتكرة أو نموذج عمل جديد، وتسعى إلى التوسع والنمو السريع عبر تبني حلول غير تقليدية في السوق. وهي تختلف في طبيعتها وأهدافها عن الشركات التقليدية، ليس فقط في حجمها أو حداثتها، بل في طريقة عملها، وهيكلها التنظيمي، وطموحاتها المستقبلية. فالشركة الناشئة لا تهدف بالضرورة إلى الربح السريع في مراحلها الأولى، بل تسعى بالأساس إلى التحقق من جدوى فكرتها، وتطوير نموذج عمل قابل للتكرار والتوسع، ثم الانتقال إلى مرحلة النمو والتثبيت في السوق. (Boubaghela, 2024)

ويُعتبر الابتكار المحرك الرئيس للشركات الناشئة، حيث تنبثق معظم هذه المشاريع من محاولة حل مشكلة قائمة بطريقة إبداعية، أو تقديم منتج أو خدمة غير موجودة سابقًا، أو تحسين تجربة المستخدم بأساليب تقنية وذكية. وغالبًا ما تعمل هذه الشركات في بيئة عالية المخاطر وغير مستقرة، ولكنها تتمتع بمرونة كبيرة، وقدرة على التكيف السريع مع متغيرات السوق واحتياجات العملاء. وهي تميل إلى استخدام الموارد المحدودة بكفاءة عالية، والتركيز على اختبار السوق، وتطوير المنتج باستمرار وفقًا لردود أفعال المستخدمين. (Benzerroug, 2024)

ويُعد الطابع الرقمي والتكنولوجي سمة بارزة في أغلب الشركات الصغيرة، إذ تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي، والتطبيقات الذكية، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، لتقديم خدماتها بطرق أكثر فعالية. إلا أن الشركات الصغيرة لا تقتصر على القطاع التقني، بل ظهرت نماذج ريادية ناجحة في مجالات التعليم، والصحة، والطاقة، والتمويل، واللوجستيات، والزراعة، وغيرها، الأمر الذي يؤكد على أن الفكرة الجوهرية التي تقوم عليها الشركة، لا طبيعة القطاع فقط، هي ما يميزها بوصفها مشروعًا ناشئًا. (Hebbaz, 2023)

ومن الخصائص الجوهرية للشركات الناشئة أيضًا اعتمادها على التمويل الخارجي في مراحلها الأولى، حيث نادرًا ما تعتمد على رأسمال كبير من البداية. وتلجأ غالبًا إلى مصادر تمويل متنوعة مثل

المستثمرين الأفراد (المعروفين بالمستثمرين الملائكيين)، وحاضنات ومسرّعات الأعمال، وصناديق رأس المال الجريء (Venture Capital)، إضافة إلى المنح الحكومية والمجتمعية. وتُستخدم هذه الأموال لتطوير الفكرة، وتجريب النموذج، والتوسع في السوق، مع إيلاء أهمية كبيرة لبناء فريق عمل متنوع ومتخصص يمتلك روح الريادة والمخاطرة. (Mihoub, 2023)

ويُعدّ مفهوم "الشركة الناشئة" أيضًا مفهومًا ديناميكيًا لا يرتبط فقط بعمر الشركة، بل بمرحلة تطورها. فالشركة تبقى ناشئة طالما أنها في طور اختبار نموذج عملها، ولم تصل بعد إلى مرحلة استقرار العمليات وتحقيق الأرباح المستدامة. وبمجرد أن تثبت الفكرة نجاحها في السوق، وتحقق توازنًا ماليًا ونموًا مستمرًا، تتحول غالبًا إلى شركة ناضجة تدخل في منافسة مباشرة مع الشركات التقليدية أو الكبرى في ذات القطاع. (Meziani & Boussa, 2024)

في السياق الاجتماعي والاقتصادي، تلعب الشركات الصغيرة دورًا محوريًا في تحفيز الاقتصاد المحلي والوطني، من خلال توليد الوظائف، وتنشيط بيئة الابتكار، وتقديم حلول للتحديات التنموية بطريقة فعالة ومتكيفة مع الواقع. كما تُساهم في تشكيل ثقافة ريادة الأعمال، وخلق نماذج نجاح جديدة تُلهم الأفراد لتأسيس مشاريعهم الخاصة، بدلًا من الاعتماد الكلي على التوظيف الحكومي أو التقليدي. (Benchedda & Meherzi, 2023)

ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى الشركات الصغيرة اليوم بوصفها محركًا للتغيير ووسيلة لإعادة تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي، خصوصًا في ظل التحولات الرقمية والاقتصادية المتسارعة. كما أصبحت الحكومات في مختلف الدول، بما فيها الدول العربية، تُولي اهتمامًا متزايدًا بتشجيع هذا النوع من الشركات من خلال تسهيل الإجراءات، وتقديم الحوافز، وتوفير بيئة تنظيمية وقانونية داعمة، إدراكًا منها لأهمية هذا القطاع في بناء مستقبل أكثر مرونة وابتكارًا واستدامة. (Nadji & Bourennane, 2023)

وباختصار، يمكن القول إن الشركة الناشئة ليست مجرد مشروع صغير جديد، بل هي عقلية ريادية قائمة على التجريب والتكيف والنمو السريع. وهي تشكّل اليوم نقطة التقاء بين الطموح الفردي،

والديناميكية الاقتصادية، والتحولات التكنولوجية، ما يجعلها واحدة من أبرز الظواهر المؤثرة في المشهد الاقتصادي المعاصر. (Bouguetaia, 2024)

2.2.2 أركان الشركات الصغيرة: أسس جوهرية لبناء مشروع ريادي ناجح

تقوم الشركات الصغيرة على مجموعة من الأركان الأساسية التي تمثل الدعائم الجوهرية لنجاحها واستمرارها في بيئة شديدة التنافس والتغير. هذه الأركان لا تقتصر على الجوانب الإدارية والتنظيمية، بل تشمل أيضاً البعد الفكري والابتكاري والاقتصادي الذي يُميّز هذا النوع من الكيانات عن غيره من النماذج التقليدية في عالم الأعمال. فالشركة الناشئة ليست مجرد مؤسسة جديدة، بل هي كيان يبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والنمو السريع، مما يجعل أركانها تتداخل وتتكامل بطريقة ديناميكية تعكس خصوصيتها في مراحل التأسيس والتوسع. (Harmouche, Maki, & Doukhi, 2021)

أول وأهم ركن من أركان الشركات الصغيرة هو الفكرة الريادية. فالفكرة ليست مجرد تصور نظري، بل تمثل الحل المبتكر لمشكلة قائمة أو طريقة جديدة لتلبية حاجة في السوق. ويُشترط في الفكرة أن تكون فريدة أو تقدم قيمة مضافة مقارنة بما هو متاح حالياً، كما ينبغي أن تكون قابلة للتطوير والاختبار في السوق. وتعتمد قوة هذه الفكرة على مدى ارتباطها بتجربة المستخدم، ومدى قابليتها للتحوّل إلى منتج أو خدمة قابلة للتنفيذ. ومن هنا، فإن مرحلة "التحقق من الفكرة" (Idea Validation) "تُعدّ أمراً حاسماً قبل الشروع في التنفيذ الفعلي، لأن كثيراً من المشاريع الناشئة تفشل ليس بسبب ضعف الموارد، بل بسبب غموض أو عدم واقعية الفكرة. (Haouam, 2023)

أما الركن الثاني فهو الفريق المؤسس، وهو من أبرز العناصر التي تحدد مصير الشركة الناشئة. ففي بيئة غير مستقرة وسريعة التغير، يكون الفريق الديناميكي والمتحفّز عنصراً فاصلاً بين النجاح والفشل. يتكوّن هذا الفريق غالباً من مؤسسين يمتلكون خلفيات متنوعة ومهارات متكاملة، مثل المهارات التقنية، والإدارية، والتسويقية، والمالية. كما يتميز أفراد الفريق بروح ريادية عالية، وقدرة على العمل تحت الضغط، والمرونة في مواجهة الفشل، والاستعداد للتعلّم المستمر. وغالباً ما يُنظر إلى جودة الفريق على أنها

أهم من جودة الفكرة نفسها، لأن الفريق القوي يستطيع تعديل الفكرة وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات السوق. (Koroghli, 2023)

الركن الثالث يتمثل في نموذج العمل (Business Model) ، والذي يُشكّل الإطار الذي من خلاله تقوم الشركة بخلق القيمة وتقديمها للعميل، ثم تحويلها إلى إيرادات. ويتمثل جوهر نموذج العمل في تحديد من هو العميل، وما هي حاجاته، وكيف يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة فعالة، وما هي القنوات المستخدمة للتوزيع والتسويق، وكيف يتم توليد الدخل من هذا النشاط. ويجب أن يكون النموذج مرناً قابلاً للتعديل بناءً على تجارب السوق والتغذية الراجعة من العملاء. وفي هذا السياق، يُعتبر استخدام أدوات مثل نموذج العمل التجاري (Business Model Canvas) من الوسائل الشائعة التي تساعد المؤسسين على تصور النموذج بشكل بصري ومنهجي. (Noui, Houari, & Azizi, 2021)

الركن الرابع هو التمويل، وهو ما يمنح المشروع القدرة على الاستمرار والنمو، خاصة في المراحل الأولى التي لا تُدر فيها الشركة أرباحاً بعد. وتندرج الشركات الصغيرة بحاجة متزايدة للتمويل الخارجي، نظراً لمحدودية رأس المال التأسيسي، وارتفاع تكاليف التطوير والتشغيل في المراحل الابتكارية. وتشمل مصادر التمويل حاضنات ومسرعات الأعمال، والمستثمرين الملائكيين، وصناديق رأس المال الجريء، والمنح الحكومية. ولا تقتصر أهمية التمويل على توفير السيولة، بل تشمل أيضاً ما يقدمه المستثمر من خبرات واستشارات واتصالات يمكن أن تسرع من تطور المشروع. (Bouabaghela, 2024)

أما الركن الخامس، فهو الابتكار والتكنولوجيا، إذ تُبنى معظم الشركات الصغيرة اليوم على استخدام تقنيات جديدة أو ابتكار طريقة مختلفة لتقديم المنتجات والخدمات. وهذا الركن لا يقتصر على الجوانب البرمجية أو الرقمية فحسب، بل يشمل أيضاً الابتكار في نماذج العمل، وتجربة المستخدم، وسلسلة القيمة، وحتى في استراتيجيات التوسع والشراكة. وتُعتبر التكنولوجيا وسيلة فعالة لخفض التكاليف، وزيادة كفاءة التشغيل، وتوسيع نطاق الوصول إلى العملاء. ويُعدّ تبني الحلول الرقمية أداة أساسية في تعزيز قدرة الشركة على المنافسة في سوق سريع التطور. (Benzerroug, 2024)

وفي النهاية، يُعتبر السوق نفسه أحد الأركان المحورية للشركات الناشئة، فهو الذي يحدد حجم الفرصة المتاحة ومدى إمكانية النمو. ويجب على رواد الأعمال دراسة السوق المستهدف بعمق، من حيث عدد العملاء المحتملين، وسلوكياتهم الشرائية، والمنافسين، والحوافز التنظيمية أو التقنية. ولا يمكن لأي مشروع أن ينجح حتى وإن امتلك فكرة قوية وفريقاً متميزاً، ما لم يكن هناك سوق حقيقي يحتاج إلى ما يقدمه المشروع من حلول أو منتجات. (Hebbaz, 2023)

وباختصار، فإن أركان الشركات الصغيرة لا تعمل في عزلة، بل تتكامل ضمن منظومة ديناميكية تبدأ بفكرة مبتكرة، وتعتمد على فريق قوي، وتُدعم بنموذج عمل فعال، وتمويل مناسب، وتكنولوجيا حديثة، وسوق واقعي. وهذا التكامل هو ما يمنح المشروع القدرة على تجاوز تحديات البدايات، والوصول إلى مراحل النمو والاستقرار. (Mihoub, 2023)

3.2.2 تنوع فريق الشركة الناشئة

أهم المواد الخام لبرامج مسرعات الأعمال هم مؤسسي الشركات الصغيرة التي تدعمها، حيث أن نماذج طلبات التقديم غالباً ما تركز على أسئلة مصممة للكشف عن فريق الشركة الناشئة أكثر من فكرة العمل نفسها، وإذا كان أعضاء الفريق لديهم خبرة جيدة في المنتج، سوف يكتسبون قيمة من الحصول على الدعم من المرشدين المختصين. بالإضافة إلى ذلك فإن الشركات الصغيرة التي لديها خلفية تقنية لن تحتاج إلى دعم كبير في جانب التطوير التقني. (Meziani & Boussa, 2024)

من خلال المراجعات الأدبية أفاد أن نهج الاختيار الرئيسي لجميع مسرعات الأعمال هو التركيز على فريق المغامرين وخصائصهم حيث أن الخصائص الشخصية لفريق المغامرين تتكون من المهارات الإدارية، المهارات التقنية الخبرات العملية والخبرة الفنية. ووفقاً لذلك فمعيار تنوع الفريق يركز عليه من قبل مسرعات الأعمال لكونه يعتبر بمثابة مؤشر جيد لنجاح الشركات الصغيرة. (Benchedda & Meherzi, 2023)

برامج مسرعات الأعمال انتقائية جداً في اختيار المشاركين، وذلك من خلال حكم الخبراء الاختيار أكثر الفرق الواعدة. معظم مسرعات الأعمال التي تم تناولها كان لديها نسبة نجاح للطلبات التي تستلمها

ويتم قبولها تقل عن 10%. وغالباً ما تستنزف مسرعات الأعمال وقتاً طويلاً في اختيار الشركات الصغيرة التي يتم قبولها في البرنامج وذلك للحفاظ على نوعية الفرق التي يتم قبولها. (Nadji & Bourennane, 2023)

متوسط حجم فريق المؤسسين لكل شركة ناشئة يتكون غالباً من حوالي ثلاثة أشخاص والسبب في أن الفرق عادة ليست أصغر هو ضغط العمل في تشغيل الشركة الناشئة وكثافة برنامج التسريع تصبح كبيرة جداً في هذه الحالة، والسبب في أن الفرق ليست أكبر هو أن الاستثمار لكل شركة ناشئة يصبح مرتفعاً جداً. تعتقد مسرعات الأعمال أنه من خلال تجميع مجموعات من نجوم رواد الأعمال المحتملين، فإنهم سيولدون أفكاراً أكثر وأفضل مما لو كانوا يمولون كل واحد منهم بشكل تسلسلي بمعزل عن الآخرين. (Bouguetaia, 2024)

معظم مسرعات الأعمال تركز على الفرق الصغيرة وليس الأفراد ولا تقبل المؤسسين الأفراد إلا في ظروف استثنائية، فعلى حسب تعليمات مسرعات الأعمال الشركة الناشئة فيها الكثير من العمل بالنسبة لشخص واحد. كما أنه نادراً ما تقبل مسرعات الأعمال فرقاً أكبر من أربعة أشخاص لأن الاستثمار اللازم لتغطية تكاليف المجموعات الكبيرة سيكون أكبر. (Haouam, 2023)

بناء على ما سبق يمكن القول إن تنوع فريق الشركة الناشئة عنصر مهم لنجاح الأعمال الناشئة للأسباب التالية: (Harmouche, Maki, & Doukhi, 2021)

- أ. وجود تنوع في خبرات فريق الشركة الناشئة ووجود واحد منهم على الأقل بخبرة عملية في المنتج نفسه يساعد في اكتساب قيمة من الحصول على الدعم من المرشدين المختصين.
- ب. وجود واحد على الأقل من مؤسسي الشركة الناشئة مما لديهم خبرة تقنية يقلل من احتياج الدعم في المجال التقني.
- ج. واحد من عوامل الاختيار التي تختار على أساسها المسرعات الشركات الصغيرة التي يتم قبولها في برنامج التسريع أن يكون فريق الشركة الناشئة متنوع الخبرات العملية والفنية.
- د. إقامة الشركة الناشئة وتطويرها يحتاج لمجهود أكبر من أن يقوم به شخص واحد، لذا يشترط القبول الشركة الناشئة في برنامج التسريع ألا يقل عدد الأعضاء عن واحد ولا يزيد عن ثلاثة أو أربعة أشخاص لأن الاستثمار اللازم لتغطية تكاليف المجموعات الكبيرة سيكون أكبر.

4.2.2 مؤشرات نجاح الشركة الناشئة

لا توجد مقاييس نجاح واضحة ودقيقة تساعد في قياس نجاح الشركات الصغيرة والحكم على مدى نجاحها أو فشلها، وذلك لأن مسرعات الأعمال التي تعمل على تسريع الشركات الصغيرة تعتبر مجالاً حديثاً والدراسات التي قامت بتناول هذه الموضوعات ما زالت محدودة وتحتاج مزيداً من الجهد لاختبار ووضع مقاييس ومؤشرات واضحة للنجاح، لكن هذا لا يمنع وجود محاولات لوصف وتحديد مؤشرات تدل على النجاح أو القرب منه. (Koroghli, 2023)

وفقاً لدراسة الوصول لمرحلة التخرج من مسرعة الأعمال هو بحد ذاته يعتبر نجاحاً حيث أن الخروج ممثلاً بمناسبات السيولة وعودة الأموال التي قام المستثمرين باستثمارها من خلال التمويل المبدئي الذي قدم للشركات الناشئة من خلال الاكتتاب الأولي العام أو الشراء (الاستحواذ) من قبل مستثمرين آخرين. ومن مؤشرات النجاح أيضاً أن يكون خريجي المسرعات من الشركات الصغيرة قادرين على الحصول على جولات إضافية من التمويل، وهذا ما أكد عليه في دراستهما أن الشركات الصغيرة تكون ناجحة في اللحظة التي تصبح مربحة للغاية أو في اللحظة التي تبدأ أسهمها تباع من خلال الطرح العام الأولي أو شراؤها من قبل مستثمرين آخرين. (Hebbaz, 2023)

لكن الوصول إلى مناسبات الاكتتاب الأولي العام تستغرق سنوات ولا يمكن الوصول لها بمجرد الانتهاء من برنامج التسريع، ولذلك فإنه من الممكن التنبؤ بنجاح الشركات الصغيرة من خلال الجولات الإضافية من التمويل. (Noui, Houari, & Azizi, 2021)

لا يوجد مقياس واضح لقياس أداء مسرعات الأعمال أو حتى الشركات الصغيرة، وبالرغم من ذلك فإن قياسها من خلال بقاء ونمو الأعمال التي تقوم بتسريعها، حيث أنه يوجد هناك إجماع من قبل الباحثين على أفضل المقاييس لنمو الشركات الصغيرة والتي منها ربحية وسلامة عمليات برامج المسرعات حيث أنه يجب أن تبقى مسرعات الأعمال محافظة على ربحيتها من أجل ضمان تقديم أفضل الخدمات للشركات الناشئة. ومن العوامل التي تساهم في استدامة الشركات الصغيرة أيضاً أن تكون عمليات الاختيار والفرز لالتحاق ببرنامج التسريع من البداية صارمة ودقيقة لاختيار الأفضل وبذل المجهود مع الأقوى على البقاء

والنمو. كذلك تساهم جودة الخدمات في زيادة فرص البقاء على المدى الطويل من خلال إشباعها لاحتياجات فرق الشركات الصغيرة التي تساعد على بناء وتطوير شركاتها والحفاظ على استمراريته، وكذلك خدمات التشبيك مهمة أيضاً في نجاح الشركات الصغيرة من خلال العلاقات التي تقوم بتوفيرها مع مستثمرين يقوموا بتقديم جولات إضافية من التمويل على سبيل المثال. (Benzerroug, 2024)

ومن جهة أخرى أوضح تقرير أن أحد مؤشرات النجاح هو أن تبدأ الشركة الناشئة بالتوسع Scale up، وهذا ما أكد عليه أحد العاملين في مسرعة الأعمال غزة سكاى جي كس بأن أحد عوامل اختيار الشركات الصغيرة للالتحاق ببرنامج التسريع هو أن تكون قابلة للتوسع. (Mihoub, 2023)

وأخيراً يمكننا القول بأن الشركة الناشئة تعتبر ناجحة حين تبدأ بتحقيق الافتراضات التي وضعتها لقياس نجاح شركتها في بداية برنامج التسريع مثل تحديد حجم السوق الذي تنوي الوصول إليه، قدرتها على دخول السوق والحصول على ثقة الزبائن. (Boubaghela, 2024)

بناء على ما سبق يمكن قياس مؤشرات نجاح الشركات الصغيرة من خلال ما يلي: (Meziani & Boussa, 2024)

- أ. تحقيق الشركة الناشئة للافتراضات التي وضعتها في بداية برنامج التسريع.
- ب. الحصول على ثقة المستثمرين والحصول على جولات إضافية من التمويل تساعد في تطوير الشركة الناشئة وتحقيق مزيد من النجاحات.
- ج. توسع الشركة الناشئة؛ توسيع حجم السوق على سبيل المثال.
- د. الوصول إلى مناسبات الاكتتاب الأولى العام أو شراء الشركة من قبل مستثمرين جدد.

وعليه يمكن القول بأن مسرعات الأعمال تزيد من فرص تحقيق الشركات الصغيرة للافتراضات التي وضعتها في بداية برنامج التسريع الحصول على ثقة المستثمرين وجولات إضافية من التمويل اللاحق، ومساعدتها في اكتشاف وتحديد طريقها للتوسع من خلال التمويل المبدئي الذي تحصل عليه في بداية

التسريع والذي بدوره يوفر دخل للشركة الناشئة يساعدها في التفرغ والتركيز على متابعة وتطوير الشركة الناشئة والاستفادة من الخدمات التي تقدمها المسرعة. (Benchedda & Meherzi, 2023)

إن المدة الزمنية المحددة لتلك البرامج تقلل من مقدار الارتباط بين الشركة الناشئة والمسرعة مما يزيد من فرص الاعتماد على الذات بعد انتهاء برنامج التسريع، كما وأنها تعتبر محفز لتحقيق النتيجة القصوى في تطوير الشركة الناشئة خلال فترة قصيرة من الزمن، خلق بيئة من الضغط العالي على مؤسسي الشركة الناشئة والتي تمثل دافع للتقدم السريع خلال هذا البرنامج تقدم المسرعات مجموعة من الخدمات المميزة مثل خدمات التوجيه والإرشاد التي بدورها تساعد مؤسسي الشركة الناشئة على معرفة كيفية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لتطوير ونجاح شركتهم، ومن خلال هذه الخدمات توفر المسرعات قاعدة كبيرة من المرشدين والموجهين الذين يمكن التواصل معهم في أي وقت لأخذ النصيحة والمشورة. كما أن توفر مجموعة من خدمات التشبيك التي توفر للأعمال الناشئة فرص لتوليد وخلق فرص للتمويل الإضافي من المستثمرين من خلال مناسبات التشبيك التي تعقدتها المسرعات مع المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال. (Nadji & Bourennane, 2023)

وأخيراً إن من الجدير بالذكر أن أهم ما يسعد على زيادة فرص النجاح هو فريق الشركة الناشئة نفسه الذي يجب أن يكون متنوع الخبرات والتخصصات باعتبار أن هذا المعيار هو واحد من عوامل الاختيار التي تختار على أساسها المسرعات الشركات الصغيرة التي يتم قبولها في برنامج التسريع. (Bouguetaia, 2024).

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

✓ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

✓ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات استدامة الأعمال) وتضمن أربع أبعاد (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تعزيز التنوع والشمول، الممارسات البيئية المستدامة

تطوير الموارد البشرية) واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (أداء الشركات) دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\checkmark \text{ مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\checkmark \text{ مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: استراتيجيات استدامة الأعمال

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تطوير منتجات وخدمات مبتكرة			
1	تسعى شركتنا باستمرار إلى تقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.	0.588**	0.000
2	نستثمر في البحث والتطوير لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	0.687**	0.000
3	نستخدم التكنولوجيا بشكل مبتكر لتحسين عملياتنا.	0.481**	0.000
4	يتم تشجيع الفرق داخل الشركة على اقتراح حلول مبتكرة.	0.607**	0.000
5	الابتكار عنصر أساسي في استراتيجيات النمو داخل الشركة.	0.646**	0.000
تعزيز التنوع والشمول			
6	تحرص الشركة على توفير بيئة عمل عادلة لجميع الموظفين.	0.778**	0.000
7	يتم احترام الخلفيات الثقافية المختلفة داخل الشركة.	0.590**	0.000
8	تتيح الشركة فرصاً متساوية للتقدم لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو العرق.	0.782**	0.000
9	تهتم الإدارة بجذب مواهب متنوعة لتعزيز الإبداع.	0.795**	0.000
10	يتم تضمين الموظفين من مختلف الفئات في صنع القرار.	0.488**	0.000
الممارسات البيئية المستدامة			
11	تلتزم الشركة باستخدام الموارد الطبيعية بشكل مسؤول.	0.721**	0.000
12	يتم تنفيذ مبادرات للحد من النفايات والانبعاثات الضارة.	0.730**	0.000
13	تتبع الشركة سياسات واضحة في إعادة التدوير.	0.529**	0.000

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
14	تأخذ قراراتنا التشغيلية في الاعتبار الأثر البيئي.	0.634**	0.000
15	تدعم الشركة المنتجات الصديقة للبيئة.	0.671**	0.000
تطوير الموارد البشرية			
16	توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للموظفين.	0.778**	0.000
17	يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحسين الكفاءة.	0.590**	0.000
18	تحرص الشركة على تطوير مهارات القيادة لدى العاملين.	0.782**	0.000
19	توجد حوافز واضحة لتشجيع التعلم والنمو الوظيفي.	0.795**	0.000
20	يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	0.488**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور استراتيجيات استدامة الأعمال كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور استراتيجيات استدامة الأعمال تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

❖ المحور الثاني: أداء الشركات

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تحقق شركتنا نتائج مالية مستقرة ومتنامية.	0.694**	0.000
2	تتميز شركتنا بقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية.	0.709**	0.000
3	نتمتع بسمعة جيدة بين العملاء والموردين.	0.649**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
4	تحقق الشركة مستويات عالية من رضا العملاء.	0.725**	0.000
5	العمليات التشغيلية في الشركة تسير بكفاءة عالية.	0.652**	0.000
6	تتم إدارة المخاطر بفعالية داخل الشركة.	0.750**	0.000
7	معدل دوران الموظفين في شركتنا منخفض.	0.448**	0.000
8	تساهم الممارسات الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية.	0.649**	0.000
9	تحقق الشركة مؤشرات أداء أفضل من المنافسين.	0.630**	0.000
10	ترتبط استراتيجيات الشركة بأهداف طويلة الأجل واضحة.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء الشركات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور أداء الشركات تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرون	عدد العبا
استراتيجيات استدامة الأعمال	0.850	20
أداء الشركات	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

❖ المحور الأول: استراتيجيات استدامة الأعمال

1- تطوير منتجات وخدمات مبتكرة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير

منتجات وخدمات مبتكرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسعى شركتنا باستمرار إلى تقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
نستثمر في البحث والتطوير لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
نستخدم التكنولوجيا بشكل مبتكر لتحسين عملياتنا.	4.198	0.773	5	مرتفع
يتم تشجيع الفرق داخل الشركة على اقتراح حلول مبتكرة.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
الابتكار عنصر أساسي في استراتيجيات النمو داخل الشركة.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

يعكس الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي للعبارات المرتبطة بـ "تطوير منتجات

وخدمات مبتكرة" كأحد أبعاد استراتيجيات استدامة الأعمال داخل الشركات. وقد تم استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى موافقة أفراد العينة على العبارات الخمس، مما يتيح تقييم مدى تبني الشركات لممارسات الابتكار كجزء من استراتيجياتها.

تشير نتائج العبارة الأولى: "تسعى شركتنا باستمرار إلى تقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة" إلى حصولها على متوسط حسابي بلغ 4.253 بانحراف معياري قدره 0.683، مما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة على هذه العبارة، حيث صنفت بمستوى موافقة "مرتفع جداً" واحتلت الترتيب الرابع بين العبارات. هذا يعكس إدراكاً واضحاً لدى المشاركين بأن المؤسسة تتبنى الابتكار في المنتجات استجابةً لتغيرات السوق.

أما العبارة الثانية: "نستثمر في البحث والتطوير لتحسين جودة الخدمات المقدمة" فقد سجلت متوسطاً حسابياً هو 4.276، ما يدل على مستوى موافقة مرتفع جداً، مع انحراف معياري 0.766. وقد احتلت هذه العبارة الترتيب الثاني، مما يوضح أن الاستثمار في البحث والتطوير يعد من أهم الممارسات الابتكارية المتبعة في الشركة بحسب وجهة نظر العينة المدروسة.

وقد جاءت العبارة الثالثة: "نستخدم التكنولوجيا بشكل مبتكر لتحسين عملياتنا" بمتوسط حسابي قدره 4.198 وانحراف معياري 0.773، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، غير أنها حصلت على الترتيب الخامس بين العبارات، ما قد يعكس تفاوتاً طفيفاً في تبني الابتكار التكنولوجي بين وحدات العمل المختلفة أو تفاوتاً في وعي الموظفين به.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة: "يتم تشجيع الفرق داخل الشركة على اقتراح حلول مبتكرة"، فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط 4.372، وهو الأعلى بين العبارات، مصحوباً بأقل انحراف معياري بلغ 0.564، ما يعكس تجانساً كبيراً في آراء المشاركين. يشير ذلك إلى أن ثقافة الابتكار المؤسسي مدعومة على مستوى الفرق الوظيفية، وهو مؤشر إيجابي على وجود بيئة مشجعة على الإبداع والمبادرة.

أما العبارة الخامسة: "الابتكار عنصر أساسي في استراتيجيات النمو داخل الشركة"، فقد حصلت على متوسط حسابي 4.273 وانحراف معياري 0.775، واحتلت الترتيب الثالث بمستوى موافقة "مرتفع جداً"، مما يدل على وعي استراتيجي بأهمية دمج الابتكار في الرؤية التنموية للمؤسسة.

بشكل عام، بلغ المتوسط الكلي لعبارات هذا البُعد 4.274، وهو ضمن الفئة "مرتفعة" جداً، مصححاً بانحراف معياري 0.712، مما يعكس مستوى اتفاق قوي بين أفراد العينة على أن الابتكار في المنتجات والخدمات يشكل محوراً جوهرياً في الممارسات التنظيمية والاستراتيجية للشركة. هذا يؤكد أن تطوير المنتجات والخدمات المبتكرة لا يُنظر إليه كجهد ثانوي أو فرعي، بل كمرتكز أساسي ضمن إطار استدامة الأعمال.

2- تعزيز التنوع والشمول

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تعزيز

التنوع والشمول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تحرص الشركة على توفير بيئة عمل عادلة لجميع الموظفين.	4.359	0.709	2	مرتفع جداً
يتم احترام الخلفيات الثقافية المختلفة داخل الشركة.	4.161	0.758	5	مرتفع
تتيح الشركة فرصاً متساوية للتقدم لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو العرق.	4.253	0.659	4	مرتفع جداً
تهتم الإدارة بجذب مواهب متنوعة لتعزيز الإبداع.	4.396	0.634	1	مرتفع جداً
يتم تضمين الموظفين من مختلف الفئات في صنع القرار.	4.315	0.615	3	مرتفع جداً
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جداً

يعرض الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي لمجموعة من العبارات التي تقيس بُعد "تعزيز التنوع والشمول" كجزء من ممارسات استراتيجيات استدامة الأعمال في الشركات. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الموافقة على هذه العبارات من قبل أفراد العينة، ما يتيح فهماً معمقاً لمستوى تطبيق هذا البعد في بيئة العمل.

تشير البيانات إلى أن العبارة: "تحرص الشركة على توفير بيئة عمل عادلة لجميع الموظفين" قد سجلت متوسطاً حسابياً قدره 4.359، وهو ضمن فئة "مرتفع جداً"، مع انحراف معياري 0.709، مما يدل على اتفاق قوي بين المشاركين على وجود عدالة مؤسسية واضحة في بيئة العمل. وقد احتلت هذه العبارة الترتيب الثاني بين العبارات الخمس، وهو مؤشر على أن العدالة التنظيمية تعتبر أحد الجوانب البارزة في ثقافة الشركة.

وفيما يتعلق بالعبارة: "يتم احترام الخلفيات الثقافية المختلفة داخل الشركة"، فقد سجلت متوسطاً حسابياً قدره 4.161 وانحرافاً معيارياً 0.758، واحتلت المرتبة الخامسة، ما يشير إلى وجود موافقة إيجابية لكنها أقل نسبياً من بقية العبارات. ورغم أن المستوى ما يزال مرتفعاً، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يعكس بعض التباين في إدراك الأفراد لمدى احترام التنوع الثقافي.

أما العبارة: "تتيح الشركة فرصاً متساوية للتقدم لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو العرق"، فقد حصلت على متوسط حسابي 4.253 وانحراف معياري 0.659، ما يدل على مستوى موافقة مرتفع جداً، واحتلت الترتيب الرابع، وهو ما يؤكد أن مبدأ تكافؤ الفرص قائم إلى حد كبير في المؤسسة ويشكل جزءاً من سياساتها الرسمية وغير الرسمية.

وقد سجلت العبارة: "تهتم الإدارة بجذب مواهب متنوعة لتعزيز الإبداع" أعلى متوسط بين العبارات بلغ 4.396، مع انحراف معياري منخفض نسبياً 0.634، مما يدل على درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة بشأن اهتمام الإدارة بجذب الكفاءات المتنوعة، واحتلت الترتيب الأول بين العبارات. يعكس ذلك بوضوح وجود توجه استراتيجي لدى الشركة لتعزيز التنوع كمصدر للإبداع والابتكار التنظيمي.

أما العبارة: "يتم تضمين الموظفين من مختلف الفئات في صنع القرار"، فقد سجلت متوسطاً حسابياً 4.315، وهو أيضاً ضمن فئة "مرتفع جداً"، مع انحراف معياري 0.615، واحتلت الترتيب الثالث. تشير هذه النتيجة إلى إدراك واسع لسياسات إشراك الفئات المختلفة من الموظفين في عملية صنع القرار، مما يعزز ممارسات الشمولية داخل المؤسسة.

في المجمل، بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات في هذا البعد 4.297، مع انحراف معياري كلي 0.675، مما يدل على أن مستوى الموافقة العام على تطبيق سياسات التنوع والشمول في الشركات هو مرتفع جداً. وهذا يعكس وجود التزام مؤسسي واضح لدى هذه الشركات بتبني ممارسات إدارية تعزز العدالة والشمول والاندماج بين جميع الموظفين، وهي ممارسات ترتبط بشكل وثيق بتعزيز الإبداع، رفع الأداء التنظيمي، وتحقيق استدامة طويلة الأمد في بيئة العمل.

3- الممارسات البيئية المستدامة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير

منتجات وخدمات مبتكرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تلتزم الشركة باستخدام الموارد الطبيعية بشكل مسؤول.	4.375	0.564	3	مرتفع جداً
يتم تنفيذ مبادرات للحد من النفايات والانبعاثات الضارة.	4.453	0.539	1	مرتفع جداً
تتبع الشركة سياسات واضحة في إعادة التدوير.	4.391	0.633	2	مرتفع جداً

مرتفع جدا	4	0.731	4.266	تأخذ قراراتنا التشغيلية في الاعتبار الأثر البيئي.
مرتفع جدا	5	0.773	4.216	تدعم الشركة المنتجات الصديقة للبيئة.
مرتفع جدا		0.648	4.340	المتوسط

يعرض الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي لأحد أبعاد استراتيجيات استدامة الأعمال، والذي يركز على الممارسات البيئية المستدامة داخل الشركات، وذلك من خلال خمس عبارات رئيسية تقيس مدى التزام الشركة بالحفاظ على البيئة واستخدام الموارد بشكل مسؤول. استخدمت الدراسة المتوسط الحسابي لقياس درجة موافقة المشاركين، والانحراف المعياري لقياس مدى تباين استجاباتهم، كما تم تصنيف مستوى الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

توضح البيانات أن العبارة "يتم تنفيذ مبادرات للحد من النفايات والانبعاثات الضارة" سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ 4.453، بانحراف معياري 0.539، واحتلت الترتيب الأول، ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يقرّون بأن لدى الشركة جهوداً واضحة ومكثفة للحد من الانبعاثات الضارة والنفايات. ويدل الانحراف المعياري المنخفض على درجة اتفاق عالية بين إجابات المشاركين بشأن هذه المبادرة، وهو ما يعكس وضوح السياسات البيئية والتزام فعلي في هذا المجال.

وجاءت العبارة "تتبع الشركة سياسات واضحة في إعادة التدوير" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 4.391، وانحراف معياري 0.633، مما يشير إلى وجود وعي بيئي داخل المؤسسة، يتجسد في إجراءات عملية لإعادة التدوير. هذا المستوى من الموافقة المرتفعة يدل على أن ثقافة الاستدامة ليست فقط ضمن الخطط النظرية، وإنما يتم تنفيذها في الواقع العملي.

أما العبارة "تلتزم الشركة باستخدام الموارد الطبيعية بشكل مسؤول" فقد حصلت على متوسط 4.375، مع انحراف معياري 0.564، واحتلت الترتيب الثالث. ويعني ذلك أن هناك إدراكاً واسعاً بين

المشاركين بأن الشركة تراعي الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية وتعمل على تقليل الهدر، وهي ممارسات تُعد أساسية لتحقيق استدامة بيئية طويلة الأمد.

بالنسبة للعبارة "تأخذ قراراتنا التشغيلية في الاعتبار الأثر البيئي" فقد سجلت متوسطاً حسابياً 4.266، وانحرافاً معيارياً 0.731، محتلة المرتبة الرابعة. وعلى الرغم من كون المتوسط يشير إلى موافقة مرتفعة جداً، فإن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً يعكس بعض التباين في آراء المشاركين، مما قد يشير إلى تفاوت في مدى إدماج الأثر البيئي في جميع القرارات التشغيلية.

وأخيراً، جاءت العبارة "تدعم الشركة المنتجات الصديقة للبيئة" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 4.216 وانحراف معياري 0.773. رغم أنها سجلت مستوى موافقة مرتفع جداً، إلا أن الانحراف النسبي الأعلى يوحي بوجود بعض التفاوت في تطبيق هذا التوجه داخل قطاعات أو إدارات مختلفة من الشركة.

في المجمل، أظهر التحليل أن متوسط الموافقة الكلي لهذا البعد بلغ 4.340، مع انحراف معياري إجمالي قدره 0.648، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً جداً من التوافق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق الممارسات البيئية داخل الشركة. وهذا يؤكد أن البعد البيئي يُعد جزءاً أصيلاً من استراتيجية الاستدامة المؤسسية، حيث يتم تنفيذه بفعالية واضحة في العمليات اليومية، بما ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الأخضر وتقليل البصمة الكربونية.

4- تطوير الموارد البشرية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للموظفين.	4.359	0.709	2	مرتفع جداً

مرتفع	5	0.758	4.161	يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحسين الكفاءة.
مرتفع جدا	4	0.659	4.253	تحرص الشركة على تطوير مهارات القيادة لدى العاملين.
مرتفع جدا	1	0.634	4.396	توجد حوافز واضحة لتشجيع التعلم والنمو الوظيفي.
مرتفع جدا	3	0.615	4.315	يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
مرتفع جدا		0.675	4.297	المتوسط

يعكس الجدول السابق نتائج التحليل الإحصائي لأحد أبعاد استراتيجيات استدامة الأعمال، وتحديدًا بعد تطوير الموارد البشرية، الذي يُعدّ محورًا حيويًا في أي منظمة تسعى لتعزيز تنافسيتها وضمان استمراريته. ويعتمد التحليل على استخدام المتوسطات الحسابية لتقدير مستوى الاتفاق بين المشاركين، والانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت الاستجابات حول كل عبارة.

أظهرت النتائج أن العبارة "توجد حوافز واضحة لتشجيع التعلم والنمو الوظيفي" سجلت أعلى متوسط حسابي بين العبارات الخمس، بلغ 4.396، مع انحراف معياري 0.634، مما يعكس اتفاقًا واسعًا بين المشاركين على أن الشركة تعتمد نظامًا حافزًا واضحًا وفعالًا يعزز من فرص النمو والتطوير المهني. ويؤكد هذا المؤشر أن الحوافز تشكل أداة محورية لدعم ممارسات استدامة الموارد البشرية.

في المرتبة الثانية، جاءت العبارة "توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للموظفين" بمتوسط حسابي 4.359 وانحراف معياري 0.709، مما يشير إلى وجود التزام مؤسسي بتوفير التدريب المستمر كوسيلة لرفع كفاءة العاملين ومواكبة التغيرات في بيئة العمل. كما يعكس هذا المستوى المرتفع من الموافقة وعيًا لدى الإدارة بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري كجزء من استراتيجية الاستدامة.

أما العبارة "يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية" فقد احتلت المركز الثالث بمتوسط 4.315 وانحراف معياري 0.615، وهو ما يدل على وجود نهج تشاركي في تصميم البرامج التدريبية

داخل الشركة. ويعد هذا الأمر مؤشراً على مستوى نضج الممارسات الإدارية، حيث يُنظر إلى الموظف كشريك في تطوير مساره المهني، لا كمجرد متلقٍ للمعرفة.

العبارة الرابعة "تحرص الشركة على تطوير مهارات القيادة لدى العاملين" حققت متوسطاً حسابياً بلغ 4.253 بانحراف معياري 0.659. يعكس هذا المستوى المرتفع أهمية بناء قيادات داخلية مؤهلة تسهم في خلق بيئة عمل مستدامة وتحافظ على جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية.

أما العبارة "يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحسين الكفاءة" فقد سجلت أقل متوسط بين العبارات الخمس وهو 4.161، رغم أنه لا يزال في النطاق المرتفع. كما سجلت أعلى انحراف معياري نسبياً 0.758، مما قد يشير إلى تباين بين الموظفين في تقييم فعالية آليات التقييم أو انتظامها. ويُحتمل أن تعود هذه الفجوة إلى تفاوت في تطبيق هذه الآليات بين الإدارات أو في وضوح معايير التقييم.

بصورة إجمالية، أظهر التحليل أن متوسط الموافقة الكلي لهذا البعد بلغ 4.297، وهو ما يقع في النطاق المرتفع جداً، مع انحراف معياري متوسط قدره 0.675، ما يشير إلى درجة عالية من الاتساق في استجابات المشاركين. ويدل ذلك على أن الشركة تطبق سياسات وممارسات فاعلة في تطوير مواردها البشرية، بما يسهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للتعليم، ويوفر الأساس المتين لنمو مستدام على المدى الطويل.

❖ المحور الثاني: أداء الشركات

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء

الشركات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تحقق شركتنا نتائج مالية مستقرة ومتنامية.	4.169	0.953	3	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتميز شركتنا بقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية.	4.076	0.796	7	مرتفع
نتمتع بسمعة جيدة بين العملاء والموردين.	4.091	0.855	5	مرتفع
تحقق الشركة مستويات عالية من رضا العملاء.	4.154	0.678	4	مرتفع
العمليات التشغيلية في الشركة تسير بكفاءة عالية.	4.010	0.754	8	مرتفع
تتم إدارة المخاطر بفعالية داخل الشركة.	3.982	0.780	9	مرتفع
معدل دوران الموظفين في شركتنا منخفض.	4.078	0.764	6	مرتفع
تساهم الممارسات الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية.	3.917	0.907	10	مرتفع
تحقق الشركة مؤشرات أداء أفضل من المنافسين.	4.221	0.667	2	مرتفع جدا
ترتبط استراتيجيات الشركة بأهداف طويلة الأجل واضحة.	4.250	0.596	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

تم ترتيب عبارات أداء الشركات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر)

من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (ترتبط استراتيجيات الشركة بأهداف طويلة الأجل واضحة).

هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تساهم الممارسات الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات أداء الشركات تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى أداء الشركات في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات استدامة الأعمال بأبعادها (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تعزيز التنوع والشمول، تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تطوير الموارد البشرية) دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجيات استدامة الأعمال في دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
0.992	**23.523	**553.350	0.592	0.769	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استراتيجيات استدامة الأعمال بأبعادها (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تعزيز التنوع والشمول، تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تطوير الموارد البشرية) دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F

المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات استدامة الأعمال بأبعادها (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تعزيز التنوع والشمول، تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تطوير الموارد البشرية) دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات استدامة الأعمال) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات استدامة الأعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى استراتيجيات استدامة الأعمال بأبعادها (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تعزيز التنوع والشمول، تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تطوير الموارد البشرية) دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير منتجات وخدمات مبتكرة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير منتجات وخدمات مبتكرة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
0.361	**21.912	**480.129	0.557	0.746	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لتطوير منتجات وخدمات مبتكرة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير منتجات وخدمات مبتكرة دراسة

مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطوير منتجات وخدمات مبتكرة بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتعزيز التنوع والشمول دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تعزيز التنوع والشمول دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
0.337	**18.826	**354.427	0.481	0.694	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تعزيز التنوع والشمول دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز التنوع والشمول دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تعزيز التنوع والشمول) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تعزيز التنوع والشمول

بمقدار 1 % ازدادت أداء الشركات دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ الممارسات

البيئية المستدامة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الممارسات البيئية المستدامة دراسة مقارنة

بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
0.294	**16.713	**279.317	0.422	0.650	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الممارسات البيئية المستدامة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات البيئية المستدامة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الممارسات البيئية المستدامة) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الممارسات البيئية المستدامة دراسة 1 % ازداد مستوى أداء الشركات دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير الموارد

البشرية دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بين الشركات

الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

B	T	F	R ²	R	P-VALUE
0.337	**18.826	**354.427	0.481	0.694	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تطوير الموارد البشرية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطوير الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الشركات دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تطوير منتجات وخدمات مبتكرة كأحد ابعاد استراتيجيات استدامة الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تعزيز التنوع والشمول كأحد ابعاد استراتيجيات استدامة الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الممارسات البيئية المستدامة مبتكرة كأحد ابعاد استراتيجيات استدامة الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تطوير الموارد البشرية كأحد ابعاد استراتيجيات استدامة الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ ارتفاع مستوى أداء الشركات في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات استدامة الأعمال بأبعادها (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تعزيز التنوع والشمول، تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تطوير الموارد البشرية) دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استراتيجيات استدامة الأعمال) يفسر 76.9 % من

التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات استدامة الأعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى استراتيجيات استدامة الأعمال بأبعادها (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تعزيز التنوع والشمول، تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، تطوير الموارد البشرية) دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير منتجات وخدمات مبتكرة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تطوير منتجات وخدمات مبتكرة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطوير منتجات وخدمات مبتكرة بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تعزيز التنوع والشمول دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تعزيز التنوع والشمول) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تعزيز التنوع والشمول بمقدار 1 % ازدادت أداء الشركات دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات البيئية المستدامة دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الممارسات البيئية المستدامة) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد

مستوى تطوير الممارسات البيئية المستدامة بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الشركات دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تطوير الموارد البشرية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء الشركات) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطوير الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى أداء الشركات دراسة مقارنة بين الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز التكامل بين الاستراتيجية والاستدامة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دمج مفاهيم البيئة، المسؤولية الاجتماعية، والحوكمة في الرؤية التشغيلية.
- ✓ تبني الشركات الكبرى دورًا قياديًا في نقل المعرفة والخبرة للشركات الناشئة من خلال الشراكات ومبادرات الحاضنات والمسرعات.
- ✓ تطوير برامج تدريبية وطنية موجهة لرواد الأعمال والمديرين التنفيذيين حول التخطيط طويل الأجل وممارسات الاستدامة الفعالة.
- ✓ تحفيز الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء والرقمنة، كعنصر مشترك للاستدامة في كل من الشركات الكبيرة والصغيرة.
- ✓ تعزيز دور السياسات الحكومية في دعم استراتيجيات الاستدامة من خلال حوافز ضريبية، أو منح للمشاريع الملتزمة بالمعايير البيئية والاجتماعية.

- ✓ دمج الاستدامة في التقارير الدورية عبر مؤشرات أداء واضحة (KPIs) في كل أنواع الشركات لتسهيل المقارنة والتقييم.
- ✓ زيادة الوعي الداخلي للموظفين في كلا النوعين من الشركات حول أهمية الاستدامة، عبر ورش عمل وبرامج تحفيزية.
- ✓ توسيع فرص التمويل المستدام خصوصاً للشركات الصغيرة والمتوسطة عبر منتجات مصرفية متوافقة مع المعايير البيئية والاجتماعية.
- ✓ تحسين آليات جمع البيانات المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية لتيسير قرارات الاستدامة المبنية على الأدلة.
- ✓ الاستفادة من رؤية السعودية 2030 كإطار استراتيجي لدعم الاستدامة المؤسسية والتميز التنافسي محلياً وعالمياً.

4.5 المقترحات

- إجراء دراسة تحليلية معمّقة لتأثير كل بعد من أبعاد الاستدامة (اقتصادي، بيئي، اجتماعي) على أداء الشركات الصغيرة مقابل الكبيرة.
- تصميم نموذج استدامة موائم لطبيعة الشركات المتوسطة والصغيرة السعودية يعتمد على مواردها وحجمها التنظيمي.
- اقتراح آليات شراكة بين القطاع العام والخاص لتعزيز التزامات الاستدامة وتبادل الخبرات في مجال الطاقة المتجددة وإدارة الموارد.
- مقارنة النماذج الدولية في تطبيق استراتيجيات الاستدامة (مثل ألمانيا وسنغافورة) لتبني أفضل الممارسات الملائمة للسياق المحلي.
- بناء مؤشر وطني لاستدامة الأعمال يمكن من خلاله تصنيف الشركات وتقييم التقدم المحرز بمرجعية علمية موحدة.

- تطوير مبادرات تشاركية بين الشركات والجامعات لتوفير حلول مبتكرة تحد من الأثر البيئي وتحسّن الأداء المؤسسي.
- اقتراح بوابة إلكترونية حكومية موحدة لتقديم الدعم الفني والمالي للشركات المتجهة نحو التحوّل المستدام.
- بحث العلاقة بين الاستدامة والميزة التنافسية في الشركات الصغيرة، لفهم كيف تخلق الاستدامة قيمة سوقية ملموسة.
- دراسة التحديات التنظيمية والتشريعية التي تواجه الشركات الناشئة في تطبيق الاستدامة واقتراح حلول عملية لها.
- إنشاء مركز وطني لتمكين استدامة الأعمال يشرف على متابعة تطبيق المبادرات ويقدم استشارات ميدانية بحسب نوع وحجم الشركة.

Abstract

This study aims to evaluate the effectiveness of business sustainability strategies in large, small, and medium-sized enterprises in Saudi Arabia, with the goal of understanding the factors influencing the success of these strategies and how to enhance them. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data was collected through a questionnaire developed based on relevant literature and previous studies. The questionnaire was administered to a stratified random sample of 350 employees working in the company. Data was analyzed using appropriate statistical methods such as means, standard deviations, correlation analysis, and simple regression using the SPSS program.

The results revealed a very high level of development in innovative products and services as one of the dimensions of business sustainability strategies, as well as a very high level of promotion of diversity and inclusion as another key dimension of these strategies.

Based on these results, the study recommends the need to strengthen the integration between strategy and sustainability in small and medium-sized enterprises by embedding environmental, social responsibility, and governance concepts into operational visions. It also recommends that large companies take a leadership role in transferring knowledge and expertise to startups through partnerships, incubator initiatives, and accelerators.

Keywords: Business Sustainability Strategies – Large Enterprises – Small and Medium

Enterprises

قائمة المراجع:

1. Abu Asab, Hanadi Ashour Mohammed Omar, and Al-Mazari, Enas Saleh Ayoub. (2023). Assessment of Risk Management Concept among Community Pharmacies: A Cross-Sectional Study from Jordan Using COVID-19 Pandemic as an Applied Model (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa.
2. Abu Rumman, Ayman Ahmed. (2020). Project Management: A Help or a Hindrance in Collaborative Research. Al-Balqa Journal of Research and Studies, Vol. 23, Special Issue, 9-21.
3. Alai, Khamiyar, and Ghania, Nadhila. (2020). The Sustainable Development Goals: An Opportunity for the Advancement of Women's Economic and Social Rights. Kuwait International Law School Journal, Vol. 8, Supplement, 247-264.
4. Alaloul, W. S. (2022). Assessment of Economic Sustainability in the Construction Sector: Evidence from Three Developed Countries (the USA, China, and the UK). Retrieved from [MDPI](<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/6326>).
5. Al-Ashqar, Raghad Nasser Ali, and Al-Jallad, Raafat. (2020). Liquidity Risk Management Practices: A Comparative Study between Islamic and Conventional Banks in Palestine (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University, Nablus.
6. Al-Balawneh, Khaled Ali, and Tarabayeh, Saeed Mohammed Ziad Abdul Qader. (2024). The Impact of Risk Management and Knowledge Management on Construction Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance. Mu'tah for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series, Vol. 39, No. 1, 13-46.

7. AlGhamdi, A. A. (2022). Artificial Intelligence in Education as a Means to Achieve Sustainable Development in Accordance with the Pillars of the Kingdom's Vision 2030. Retrieved from [ERIC](<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1369433.pdf>).
8. Al-Habbashin, Mohammed Abdullah, and Al-Nusour, Muawiya. (2020). Managing Risk in Public Transport in Jordan: Case Study Amman Bus Rapid Transit System (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
9. Al-Hallaq, Mohammed Khaled Abdel-Raouf, and Tayeh, Bassam Abdel-Rahman Othman. (2019). Influence of Project Manager Competencies on Project Success Factors in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
10. Al-Hanawi, M. (2019). An Analysis of Public-Private Partnerships and Sustainable Health Care Provision in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from [ResearchGate](https://www.researchgate.net/publication/334257856_An_Analysis_of_PublicPrivate_Partnerships_and_Sustainable_Health_Care_Provision_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia).
11. Al-Hassani, Abdullah bin Hamoud bin Muhammad, and Al-Khashali, Shaker Jarallah Mahmoud. (2022). The impact of strategic thinking on risk management: The modifying role of organizational support in Omani contracting companies (Unpublished doctoral dissertation). International Islamic Sciences University, Amman.
12. Aljarallah, S. (2020). An Investigation into Sustainable e-Government in Saudi Arabia. Retrieved from [Academic Publishing](<https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/668/631>).
13. Al-Kafween, Yasmine Abdul Majeed, and Al-Momani, Ayman Hassan Al-Ahmad. (2019). Management of Cost Escalation in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.

14. Al-Kassasbeh, Ayham, Atiyat, Diala, and Abu Hammad, Ayman. (2021). Risk Management of Seasonal Flood in Amman Downtown (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
15. Alqahtani, F. K. (2024). Appraising Critical Success Factors in Sustainable Housing Projects: A Comparative Study of PPP Modalities in Saudi Arabia. Retrieved from
16. Al-Saleh, Malak Adeeb Abdulrahman, and Al-Abdullah, Saad. (2023). Factors Influence the Risk Management in Cement Factories Performance: A Case Study in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman. Al-Saoub, Rawan Hazem, and Al-Manzel, Osama Tayseer Rashid. (2022). Assessment of the Management for Disaster Risk Reduction in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
17. Al-Sharaa, Al-Siddiq Al-Sanusi. (2024). Crisis Management in Project-Based Organizations: Strategies for Resilience and Recovery. North Africa Journal of Scientific Publishing, Vol. 2, No. 4, 75-89.
18. Al-Shebani, N. A. S. A., Wassan, N., and Al-Amri, K. (2023). Risk Management in Aviation Supply Chain: A Case Study of Oman Air (Unpublished Master's Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat. Abu Yahya, Suleiman Musa, and Al-Abdullah, Saad Farhan Ibrahim. (2021). Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
19. Al-Shihri, F. S. (2023). Principles of Sustainable Development and Their Application in Urban Planning in Saudi Arabia. Retrieved from [Ekb](https://journals.ekb.eg/article_114898_0208cc1961e04d3bd12fca7ad71f2c67.pdf).

20. Alwan, Khaled Khader, and Abu Zaid, Mohammed Khair Salim. (2019). The Effect of Project Risk Management on Highway Projects Success: The Mediating Role of Project Management Performance (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa Applied University, As-Salt.
21. Al-Yami, A. M. (2023). An Overview of Sustainability in Saudi Arabia. Retrieved from [CORE](<https://core.ac.uk/download/288368130.pdf>).
22. Ammar, Aya, and Abu Sharbeh, M. T. (2020). The Impact of Strategic Planning on Credit Risk Management of the Palestinian Banks (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
23. Barbalho, S. C. M., De Toledo, J. C., & Da Silva, I. A. (2020). The Effect of Stakeholders' Satisfaction and Project Management Performance on Transitions in a Project Management Office. IEEE. DOI: 10.1109/TEM.2020.100020
24. Belkhiri, A. E. (2024). Economic, Sustainable and Energy Issues Related to Urban Mobility: Household Survey Approach: Case of the City of Bejaia. Journal of Economic Studies, Vol. 18, No. 3, 1-16.
25. Benchedda, M., and Meherzi, M. (2023). The Importance of Psychological Accompaniment for the Founders of Startups. Journal of Management and Economics Research, Vol. 5, No. 2, 48-67.
26. Benzerroug, R. M. (2024). Startup Management: Benefits and Limitations of the "Lean Startup" Method and Its Importance for Algeria's Entrepreneurial Ecosystem. Journal of Economic Dimensions, Vol. 14, No. 1, 587-607.
27. Boubaghela, N. C. (2024). Fintech and Startup: Opportunities and Challenges in the Era of Technological Transformations. Journal of Management and Economics Research, Vol. 6, No. 2, 1-11.

28. Bouguetaia, S. (2024). The Effects of Founder Personality on Startup Success: A longitudinal Study. *Economic Studies*, Vol. 24, No. 1, 230-241.
29. El Khatib, M., Alabdooli, K., AlKaabi, A., & Al Harmoodi, S. (2020). Sustainable Project Management: Trends and Alignment. *Theoretical Economics Letters*, 10(6), Article ID:105834, 16 pages. doi:10.4236/tel.2020.106078
30. Ershadi, M. (2021). Comparative Analysis of PMO Functions between the Public and Private Sectors: Survey of High-Performing Construction Organizations. Retrieved from [ResearchGate](https://www.researchgate.net/publication/354269514_Comparative_Analysis_of_PMO_Functions_between_the_Public_and_Private_Sectors_Survey_of_HighPerforming_Construction_Organizations).
31. Hamdan, Thaeer Issa Muhammad, and Abu Tabra, Talib Kashash Murtada. (2023). Risk Management in Jordanian Higher Educational Institutions "JHEI" (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
32. Haouam, L. (2023). Islamic Crowdfunding as an Innovative Mechanism for Financing Startups: The Reality of the Malaysian Experience. *Journal of Economic Studies*, Vol. 10, No. 1, 690-710.
33. Harmouche, A., Maki, K., and Doukhi, Y. M. (2021). Venture Capital as a Driver of Startup Innovation in Algeria: A Survey of the Algerian, Tunisian, and Moroccan Contexts between 2016 and 2020. *The Scientific Journal of Economic Future*, Vol. 9, No. 1, 394-411.
34. Hashemi, Enas, and Bakhoush, Madiha Younes. (2024). Investigating the Link between Economic Sustainability and Organizational Sustainability: A Bibliometric Analysis. *Journal of Economic Studies*, Vol. 11, No. 1, 522-539.

35. Hashmi, A. (2018). Sustainability Commitment in Saudi Arabia and the Need for Educational Reforms for the Jobs of the Future. Retrieved from [ResearchGate](https://www.researchgate.net/publication/297892157_Sustainability_Commitment_In_Saudi_Arabia_And_Need_For_Educational_Reforms_For_The_Jobs_Of_The_Future).
36. Hebbaz, N. (2023). The Role of Governance in Startups Growth: A Simple Study of Algerian Startups. *Journal of Management and Economics Research*, Vol. 5, No. 4, 578-594.
37. Khan, U. (2020). Environmental Sustainability Awareness in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from [ResearchGate](https://www.researchgate.net/publication/344696909_Environmental_Sustainability_Awareness_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia).
38. Koroghli, A. (2023). The Entrepreneurial Ecosystem as a Success Factor for Startups: The Turkish Experience as a Model. *International Journal of Economic Performance*, Vol. 6, No. 2, 308-327.
39. Maali, Iyad Tawfiq Theeb, and Al-Dabbas, Muhammad Awad Ali. (2022). Evaluation of Risk Management Implementation on Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
40. Magano, J., Silvius, G., Sousa e Silva, C., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Journal of Project Leadership and Society*.
41. Mahmoud, Al-Shimaa Mohamed Rady, Jaafar, Hebat Allah Ali Sayed Mohamed, and Abu Zaid, Reda Mahmoud. (2022). Impact of Economic Organizational Sustainability on

- Employees' Satisfaction in Airlines. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 6, No. 2, 197 - 216.
42. Meziani, A., and Boussa, M. (2024). Innovation in Startups According to Their Sector of Activity: A Case Study of Several Institutions. *Journal of Management and Economics Research*, Vol. 6, No. 1, 841-864.
 43. Mihoub, A. (2023). Predictive Analytics for Startups Success: Acquisition Prediction Based on Machine Learning Techniques. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 16, No. 2, 99-115.
 44. Modibbo, U. M. (2021). A New Framework for the Sustainable Development Goals of Saudi Arabia. Retrieved from [ResearchGate](https://www.researchgate.net/publication/351754565_A_new_framework_for_the_sustainable_development_goals_of_Saudi_Arabia).
 45. Muhammad, Ahmed Jassim, and Al-Mousawi, T. J. (2021). Environmental Risk Management of Cement Factories: Case Study in Iraq (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
 46. Nadji, M., and Bourennane, M. (2023). Factors Affecting the Success of Startup Company: A Case Study of Yassir Transportation Company in Algiers. *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol. 6, No. 1, 779-797.
 47. Nasrallah, Muhammad Hussein, and Atiyat, Diala. (2021). Project Performance Management Improvement in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
 48. Nazzal, N. F., Yousef, A., and Almanassra, M. (2019). Studying the Relationship between Strategic Planning and Risk Management in Youth Non-Governmental Organizations

- (Ngos) - West Bank (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
49. Noble, B. F. (2022). Environmental Impact Assessment. Retrieved from [ResearchGate](https://www.researchgate.net/publication/230207395_Environmental_Impact_Assessment).
50. Nouari, K., and Bouchta, Y. (2020). The Role of Global Leadership in Risk Management of International Business. *Economic and Administrative Research*, Volume 14, Issue 3.
51. Noui, M. E. A., Houari, H., and Azizi, N. (2021). Promoting Open Innovation through Engaging with Startups: Evidence from the US Experience. *Journal of Entrepreneurship for Business Economics*, Vol. 7, No. 1, 19-37.
52. Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740.
53. Sebaa, F. Z. (2020). Environmental Economics and Sustainable Development: A Conceptual Approach. *Journal of Economics and Environment*, Vol. 3, No. 3, 80-94.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس استراتيجيات استدامة الأعمال: دراسة مقارنة بين

الشركات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة
☐ 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: استراتيجيات استدامة الأعمال ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة	البعد
تطوير منتجات وخدمات مبتكرة					
					تسعى شركتنا باستمرار إلى تقديم منتجات جديدة تلي احتياجات السوق المتغيرة.
					نستثمر في البحث والتطوير لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
					نستخدم التكنولوجيا بشكل مبتكر لتحسين عملياتنا.
					يتم تشجيع الفرق داخل الشركة على اقتراح حلول مبتكرة.
					الابتكار عنصر أساسي في استراتيجيات النمو داخل الشركة.
تعزيز التنوع والشمول					
					تحرص الشركة على توفير بيئة عمل عادلة لجميع الموظفين.
					يتم احترام الخلفيات الثقافية المختلفة داخل الشركة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تتيح الشركة فرصًا متساوية للتقدم لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس أو العرق.
					تهتم الإدارة بجذب مواهب متنوعة لتعزيز الإبداع.
					يتم تضمين الموظفين من مختلف الفئات في صنع القرار.
الممارسات البيئية المستدامة					
					تلتزم الشركة باستخدام الموارد الطبيعية بشكل مسؤول.
					يتم تنفيذ مبادرات للحد من النفايات والانبعاثات الضارة.
					تتبع الشركة سياسات واضحة في إعادة التدوير.
					تأخذ قراراتنا التشغيلية في الاعتبار الأثر البيئي.
					تدعم الشركة المنتجات الصديقة للبيئة.
تطوير الموارد البشرية					
					توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مهني مستمر للموظفين.
					يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحسين الكفاءة.
					تحرص الشركة على تطوير مهارات القيادة لدى العاملين.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					توجد حوافز واضحة لتشجيع التعلم والنمو الوظيفي.
					يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

✿ المحور الأول: أداء الشركات ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تحقق شركتنا نتائج مالية مستقرة ومتنامية.
					تتميز شركتنا بقدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية.
					نتمتع بسمعة جيدة بين العملاء والموردين.
					تحقق الشركة مستويات عالية من رضا العملاء.
					العمليات التشغيلية في الشركة تسير بكفاءة عالية.
					تتم إدارة المخاطر بفعالية داخل الشركة.
					معدل دوران الموظفين في شركتنا منخفض.
					تساهم الممارسات الاستراتيجية في زيادة الحصة السوقية.
					تحقق الشركة مؤشرات أداء أفضل من المنافسين.
					ترتبط استراتيجيات الشركة بأهداف طويلة الأجل واضحة.

University of Midocean



College of Management

Department / Major: Business Administration

**Business Sustainability Strategies: A Comparative Study
Between Large Enterprises and Small and Medium
Enterprises in Saudi Arabia**

Student preparation/

Mohammed Saad Al-Otaibi

243001418

Supervisor/

Dr. Al-Fisal Abdelhamid

Year:

2025 – 1447