

جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
تخصص إدارة الأعمال



نموذج  
المشروع  
دور الامتداد المؤسسية في تعزيز السمعة التنظيمية للشركات:  
دراسة ميدانية على الشركات السعودية  
النهائي 2  
أسم الطالب

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

### جدول المحتويات

|        |                                                     |
|--------|-----------------------------------------------------|
| 1.     | <a href="#">الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</a> 3 |
| 1.1.   | <a href="#">المقدمة:</a> 4                          |
| 1.2.   | <a href="#">مشكلة الدراسة</a> 4                     |
| 1.2.1. | <a href="#">فيجوات على المستوى النظري</a> 5         |

[1.2.2.](#) [فجوات على المستوى التطبيقي](#) 6

[1.3.](#) [أهمية الدراسة](#) 7

[1.3.1.](#) [على المستوى النظري](#) 7

[1.3.2.](#) [على المستوى التطبيقي](#) 7

[1.4.](#) [أسئلة الدراسة](#) 8

[1.5.](#) [أهداف الدراسة](#) 9

[1.6.](#) [فرضيات الدراسة](#) 10

[1.7.](#) [نموذج الدراسة](#) 11

[1.8.](#) [مذهبية الدراسة](#) 12

[1.9.](#) [الدراسة الميدانية](#) 13

[1.10.](#) [مخطط المشروع المقترح](#) 14

[2.](#) [الفصل الثاني: الدراسات السابقة](#)

17.....

[2.1.](#) [المقدمة](#) 18

[2.2.](#) [المتغير المستقل](#) 19

[2.3.](#) [المتغير التابع](#) 30

[2.4.](#) [العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع](#) 39

[2.5.](#) [الخاتمة](#) 44

46..... [قائمة المراجع](#)

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعدُّ الاستدامة المؤسسية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت اهتماماً واسعاً في العقود الأخيرة، نظراً لدورها المحوري في تعزيز استمرارية المنظمات وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وقد أصبحت المؤسسات المعاصرة تواجه ضغوطاً متزايدة من المجتمع والمستثمرين وصانعي القرار لتبني ممارسات مستدامة تُظهر مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع، بما يسهم في بناء صورة إيجابية عنها في بيئتها الداخلية والخارجية، وأن التحول نحو الاستدامة لم يعد خياراً تكميلياً بل أصبح استراتيجية تنافسية تمكن الشركات من تحقيق تميز مستدام على المدى الطويل (بدوي وآخرون، 2024).

وفي ضوء تزايد التحديات البيئية والاجتماعية، اتجهت العديد من الشركات حول العالم، ومن بينها الشركات السعودية، إلى دمج مبادئ الاستدامة ضمن سياساتها التشغيلية والإدارية، تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص، وهذا التوجه يعكس إدراكاً متزايداً بأن السمعة التنظيمية أصبحت أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات المعاصرة، إذ تمثل رأس مال معنوي يؤثر على ولاء العملاء وثقة المستثمرين وجاذبية الكفاءات البشرية (عبدالعال والهنداوي، 2024).

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين ممارسات الاستدامة المؤسسية وبناء السمعة التنظيمية، وأشارت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية يسهم في تحسين صورة المؤسسة وإبراز التزامها بالقيم الأخلاقية والمسؤولية المجتمعية (Yan et al., 2022)، كما أوضحت أبحاث أخرى أن القيادة التحويلية والتدريب المؤسسي يمثلان وسيلتين فعالتين لدعم هذا الاتجاه، من خلال تحفيز العاملين على تبني ممارسات مسؤولة تترجم رؤية المؤسسة في الاستدامة إلى سلوك فعلي يعزز مكانتها في السوق (السلمي وشعبي، 2024).

و ركزت غالباً على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة التنظيمية دون التعمق في تحليل دور الاستدامة المؤسسية بأبعادها المتكاملة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في هذا السياق، خاصة في البيئة السعودية التي تشهد تحولاً اقتصادياً جذرياً، وهذا يبرز وجود فجوة بحثية تستدعي دراسة أثر تبني ممارسات الاستدامة المؤسسية بشكل شامل على السمعة التنظيمية في الشركات السعودية.

من هنا تنبع أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى تحليل الدور الذي تؤديه الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة في تعزيز السمعة التنظيمية للشركات السعودية، بما يقدم إطاراً علمياً وتطبيقياً يسهم في دعم استراتيجيات الاستدامة ويعزز من تنافسية المؤسسات محلياً وعالمياً.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات في العصر الحديث إلى بناء سمعة تنظيمية قوية تُعد من أهم ركائز بقائها واستمرارها في بيئة تنافسية تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة. فالسمعة الإيجابية تمثل رأس مال استراتيجي يسهم في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين والعاملين، كما تشكل عنصراً حاسماً في قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي المقابل، تواجه الشركات تحديات متزايدة تتعلق بتطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية التي تُعد من أكثر المفاهيم تأثيراً على السمعة التنظيمية في ظل التحولات العالمية نحو الاقتصاد الأخضر والمسؤولية الاجتماعية (Siyal et al., 2022).

ورغم ما تبذله الشركات السعودية من جهود لتفعيل الاستدامة ضمن استراتيجياتها، فإن نتائج هذه الجهود على مستوى تحسين السمعة التنظيمية لا تزال غير واضحة أو متفاوتة بين القطاعات، مما يستدعي دراسة علمية معمقة لتحديد أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة في دعم السمعة التنظيمية للشركات السعودية (بدوي وآخرون، 2024).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تشير المراجعة النظرية إلى وجود عدد من الفجوات التي تحد من تكوين تصور علمي متكامل للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، من أبرزها:

أغلب الدراسات السابقة ركزت على المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بوصفها محدداً للسمعة، دون التوسع في مفهوم الاستدامة المؤسسية كإطار أشمل يدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معاً (Yan et al., 2022).

قصور في الدراسات التي تناولت الاستدامة المؤسسية كمتغير مستقل وتأثيرها المباشر في السمعة التنظيمية، إذ تناولت معظم البحوث العلاقة بصورة غير مباشرة أو عبر متغيرات وسيطة مثل القيادة أو الابتكار (محمود وعبدالوهاب، 2024).

ندرة النماذج النظرية التي تدمج بين مفاهيم السمعة، والمسؤولية الاجتماعية، والاستدامة المؤسسية

ضمن إطار متكامل يفسر آلية تأثير ممارسات الاستدامة على تكوين السمعة في المؤسسات العربية والخليجية.

غياب المقاربات المقارنة التي توضح الاختلاف في تأثير الاستدامة المؤسسية على السمعة التنظيمية بين القطاعات (الصناعي، الخدمي، التعليمي، الصحي)، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج النظرية..

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تظهر الممارسات الواقعية للشركات السعودية عدداً من الفجوات التي تستدعي الدراسة:

رغم إدراج مبادئ الاستدامة في رؤية المملكة 2030، إلا أن تطبيقها ما يزال متفاوتاً بين الشركات من حيث العمق والاستمرارية، مما يُضعف من أثرها في بناء السمعة التنظيمية.

تفتقر العديد من المؤسسات إلى آليات قياس دقيقة لتأثير مبادراتها الاستدامة على صورتها الذهنية وسمعتها بين العملاء والمجتمع المحلي (حمدي، 2025).

لا تزال ممارسات الاستدامة المؤسسية تُنفَّذ غالباً بشكل تجميلي أو تسويقي دون تبني فعلي على مستوى القرارات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى فجوة بين الخطاب الرسمي والأداء الفعلي للشركات (بدوي وآخرون، 2024).

محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت الشركات السعودية تحديداً في سياق العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، رغم أن المملكة تُعد نموذجاً مهماً في التحول نحو الاقتصاد المستدام...

**وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:**

**ما دور الاستدامة المؤسسية في تعزيز السمعة التنظيمية للشركات السعودية؟**

### 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، وهو الاستدامة المؤسسية وعلاقتها بـ السمعة التنظيمية، في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية والعالمية. فمع تزايد التوجه نحو التنمية المستدامة والالتزام بالمسؤولية المجتمعية، أصبحت المؤسسات مطالبة ببناء سمعة قائمة على الثقة والمصداقية والاستدامة، مما يجعل هذا الموضوع ذا أهمية علمية وتطبيقية في آن واحد.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية من خلال تناول العلاقة بينهما ضمن إطار تكاملي حديث يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما لم تحظ به العناية الكافية في الدراسات السابقة العربية.

- تملأ هذه الدراسة فجوة نظرية في البحوث العربية حول مفهوم الاستدامة المؤسسية كأحد المحركات الرئيسة لبناء السمعة التنظيمية، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على المسؤولية الاجتماعية فقط دون التعمق في أبعاد الاستدامة الشاملة.

- تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يمكن للباحثين استخدامه في الدراسات المستقبلية لفهم العلاقة التفاعلية بين ممارسات الاستدامة والمؤشرات السلوكية والتنظيمية المرتبطة بالسمعة.

- تضيف الدراسة بعداً أكاديمياً جديداً في البيئة السعودية، من خلال تحليل العلاقة في سياق ثقافي وتنظيمي محلي، مما يعزز من إمكانية تطوير نظريات إدارية تراعي الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية..

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تساعد نتائج الدراسة الشركات السعودية على فهم كيفية توظيف مبادئ الاستدامة المؤسسية كأداة استراتيجية لتعزيز السمعة التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على ثقة العملاء والمستثمرين وتحسين صورتها في السوق المحلي والعالمي.

- تقدم الدراسة أدلة ميدانية عملية يمكن لصناع القرار في القطاعين العام والخاص الاستفادة منها في تطوير سياسات واستراتيجيات استدامة مؤسسية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030، لا سيما تلك المتعلقة بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

- تُمكن النتائج التطبيقية من قياس وتقييم فعالية المبادرات المستدامة التي تنفذها الشركات السعودية، مما يساعد في تحسين أدائها المؤسسي وتعزيز ميزتها التنافسية في الأسواق الإقليمية والدولية.

- تدعم الدراسة توجه المملكة نحو التحول الاقتصادي المستدام، من خلال ربط ممارسات الشركات الخاصة بالأهداف الوطنية في مجال البيئة والمسؤولية الاجتماعية وجودة الحياة...

#### 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة

ما أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، والحوكمة) في تعزيز السمعة التنظيمية للشركات السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تبني الشركات السعودية لممارسات الاستدامة المؤسسية؟
2. ما أثر البعد الاقتصادي للاستدامة المؤسسية في السمعة التنظيمية للشركات السعودية؟
3. إلى أي مدى يسهم البعد البيئي للاستدامة في تحسين الصورة الذهنية للشركات لدى المجتمع والجهات الرقابية؟
4. كيف يؤثر البعد الاجتماعي للاستدامة في انطباعات أصحاب المصلحة عن الشركات السعودية وموثوقيتها؟
5. ما دور الحوكمة المؤسسية في دعم الشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على السمعة التنظيمية؟
6. هل تسهم العوامل السياقية التنظيمية في تعديل العلاقة بين أبعاد الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، والحوكمة المؤسسية) على السمعة التنظيمية للشركات السعودية، وذلك من خلال استكشاف مستوى تبني ممارسات الاستدامة وآليات توظيفها في تعزيز الصورة الذهنية والموثوقية لدى أصحاب المصلحة.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. تحديد مستوى إدراك الشركات السعودية لأهمية الاستدامة المؤسسية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في أسواقها.
2. تحليل أثر البعد الاقتصادي للاستدامة في بناء الثقة التنظيمية وتعزيز الانطباعات العامة عن قوة الشركة واستقرارها.
3. فحص العلاقة بين البعد البيئي للاستدامة وبين تحسين الصورة الذهنية للشركات لدى المجتمع والجهات التنظيمية.
4. استقصاء تأثير البعد الاجتماعي للاستدامة على نظرة أصحاب المصلحة لدى التزام الشركات بالمسؤولية المجتمعية.
5. تقييم دور الحوكمة المؤسسية كأحد أبعاد الاستدامة في دعم الشفافية والمساءلة، وانعكاس ذلك على السمعة التنظيمية.
6. تقديم إطار تحليلي مقترح يساعد صُنَّاع القرار في الشركات السعودية على مواءمة ممارسات الاستدامة مع استراتيجيات إدارة السمعة المؤسسية.

#### 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، والحوكمة) والسمعة التنظيمية للشركات السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية للشركات السعودية.
2. H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البيئي للاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية للشركات السعودية.
3. H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية للشركات السعودية.
4. H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية (بوصفها أحد أبعاد الاستدامة) والسمعة التنظيمية للشركات السعودية.

5. H5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السمعة التنظيمية بين الشركات عالية الالتزام بالاستدامة وتلك منخفضة الالتزام.

6. H6: توجد تأثيرات معدلة ذات دلالة إحصائية للعوامل السياقية التنظيمية (مثل حجم الشركة، طبيعة نشاطها، سنوات الخبرة) في العلاقة بين أبعاد الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية.

## 1.7. نموذج الدراسة

يقوم النموذج المقترح على تفسير الكيفية التي تؤثر بها الاستدامة المؤسسية بأبعادها الرئيسة في السمعة التنظيمية للشركات السعودية. ويُفترض أن كل بُعد من أبعاد الاستدامة يسهم بصورة مباشرة في تشكيل الصورة الذهنية للشركة لدى أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى احتمال وجود تأثيرات معدلة للعوامل السياقية.

المتغيرات المستقلة (أبعاد الاستدامة المؤسسية):

1. البعد الاقتصادي

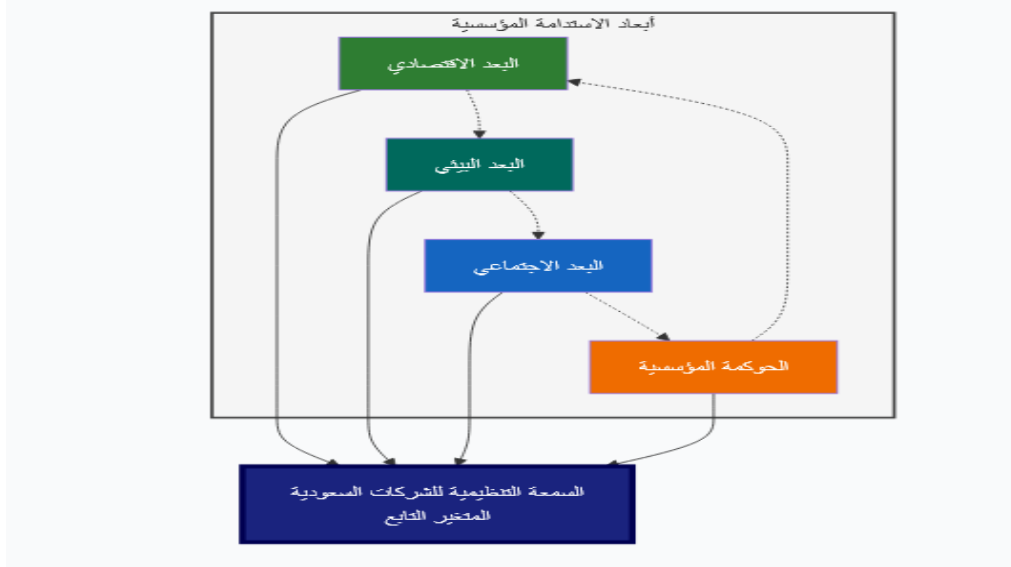
2. البعد البيئي

3. البعد الاجتماعي

4. الحوكمة المؤسسية

المتغير التابع:

• السمعة التنظيمية للشركات السعودية



## 1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لفحص أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها على السمعة التنظيمية للشركات السعودية. وسيتم أولاً بناء إطار نظري شامل يستند إلى أبرز الأدبيات والدراسات السابقة في مجالات الاستدامة، الحوكمة، والسمعة التنظيمية، بهدف تحديد الأسس العلمية التي ستقوم عليها الدراسة. كما سيتم تطوير أداة القياس (الاستبيان) بالاعتماد على مقاييس معتمدة دولياً، مع تكييفها لتناسب السياق السعودي، ثم إخضاعها للتحكيم العلمي لضمان صدق المحتوى وملاءمته لأهداف الدراسة.

وسيتم لاحقاً تنفيذ الدراسة ميدانياً من خلال توزيع الاستبانة على عينة من مديري الإدارات والموظفين التنفيذيين في الشركات السعودية المستهدفة. وستستخدم الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات، مثل تحليل التباين، والانحدار المتعدد، وتحليل العوامل التوكيدية إذا لزم الأمر، وذلك باستخدام برامج إحصائية متخصصة لضمان دقة النتائج. وستُفسر النتائج في ضوء الإطار النظري، الأمر الذي سيسمح باستخلاص استنتاجات واضحة حول قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تتمركز الدراسة الميدانية داخل بيئة الشركات السعودية التي تُعدّ واحدة من أكثر البيئات الاقتصادية ديناميكية في المنطقة العربية، نظراً لارتباطها المباشر برؤية المملكة 2030 وتوجهاتها نحو التنويع الاقتصادي وتعزيز ممارسات الحوكمة والاستدامة. وتتسم هذه البيئة بتعدد أنماط الشركات من حيث الحجم والهيكل التنظيمي، مما يجعلها حقلاً غنياً لبحث أثر الاستدامة المؤسسية على السمعة التنظيمية. كما تنتشر الشركات السعودية في قطاعات استراتيجية تتفاوت مستويات نضجها المؤسسي وارتباطها بالأسواق المحلية والإقليمية، وهو ما يعكس تنوعاً في الممارسات الإدارية والالتزامات التنظيمية.

وتتخذ الشركات السعودية موقعاً محورياً في الاقتصاد الوطني من خلال حضورها في القطاعات الحيوية مثل النفط والغاز، والخدمات المالية، والصناعات التحويلية، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، واللوجستيات، فضلاً عن الشركات العائلية التي تمثل ركناً أساسياً في المنظومة الاقتصادية. وتشهد هذه الشركات تحولاً واضحاً نحو تطبيق معايير الاستدامة المؤسسية، مدفوعة بمتطلبات الجهات التنظيمية، وتوقعات المستثمرين، وزيادة الوعي المجتمعي بأهمية الأداء المسؤول. وتتعاكس هذه التحولات على هياكل الشركات، وأنظمتها الداخلية، وقنوات تواصلها مع أصحاب المصلحة.

كما يتسم سياق الشركات السعودية بوجود منظومة تنظيمية متقدمة تدعم الالتزام بالمعايير المهنية، بما في ذلك أنظمة الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية، ومبادرات الاستدامة التي تتبناها العديد من الجهات الحكومية وشبه الحكومية. وتؤثر هذه البيئة التنظيمية في صياغة ثقافة مؤسسية تتجه نحو الشفافية، وتحسين إدارة المخاطر، وتعزيز السمعة التنظيمية عبر الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية. وبذلك يشكل هذا المكان الميداني فضاءً خصباً لدراسة العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وتكوين السمعة التنظيمية للشركات في سياق اقتصادي متطور ومتسارع النمو.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل المكونات الأساسية التي تمثل المنطلق المنهجي للدراسة، وتشمل:

1. مقدمة الدراسة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسئلة الدراسة
6. فرضيات الدراسة
7. نموذج الدراسة
8. حدود الدراسة
9. مصطلحات الدراسة
10. الدراسات السابقة
11. منهجية الدراسة وإجراءاتها

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### المبحث الأول: الاستدامة المؤسسية

ويتناول المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالاستدامة المؤسسية، ويتضمن على سبيل المثال:

1. مفهوم الاستدامة المؤسسية
2. الأبعاد الرئيسية للاستدامة (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، الحوكمة)
3. مؤشرات قياس الاستدامة في بيئات الأعمال
4. الاستدامة المؤسسية في السياق السعودي

#### المبحث الثاني: السمعة التنظيمية

ويتناول الأسس والمفاهيم المتعلقة بالسمعة التنظيمية، مثل:

1. تعريف السمعة التنظيمية

2. مكوناتها وأبعادها الرئيسية
3. العوامل المؤثرة في بناء السمعة التنظيمية
4. أبعاد السمعة التنظيمية في الشركات
5. المسؤولية الاجتماعية والاستدامة ودورهما في تعزيز السمعة

#### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ويتضمن:

1. مجتمع الدراسة وعينتها
2. أداة الدراسة (ومؤشراتها)
3. صدق الأداة وثباتها
4. طرق وأساليب التحليل الإحصائي
5. عرض نتائج التحليل الميداني
6. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

ويتضمن:

1. أهم النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية
2. الاستنتاجات الرئيسية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات
3. التوصيات التطبيقية للشركات السعودية
4. مقترحات دراسات مستقبلية

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

شهد العقدان الأخيران تصاعداً ملحوظاً في الاهتمام بمفهوم الاستدامة المؤسسية بوصفه أحد المحاور الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك في ظل التحديات التي تواجه منظمات الأعمال نتيجة التحولات البيئية والاقتصادية والاجتماعية العالمية. وقد أدى تزايد وعي أصحاب المصلحة، وتشدد الجهات الرقابية، واتساع نطاق المسؤولية الاجتماعية، إلى انتقال المنظمات من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج يعتمد على نهج استراتيجي طويل الأمد، يوازن بين خلق القيمة الاقتصادية والمحافظة على البيئة وتحقيق الرفاه الاجتماعي، إضافة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة. ولم يعد مفهوم النجاح التنظيمي اليوم محصوراً في قدرة الشركات على تحقيق أرباح مالية قصيرة الأجل، بل أصبح يتطلب قدرة المنظمة على بناء قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة، وتبني فلسفة تنظيمية تستند إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وإدارة المخاطر المستقبلية، وضمان استمرارية العمليات التشغيلية دون إضرار بالبيئة أو المجتمع. كما أثبتت الممارسات العالمية أن المؤسسات التي تتبنى نهج الاستدامة المؤسسية تحقق مستويات أعلى من السمعة التنظيمية، وثقة أصحاب المصلحة، والأداء طويل المدى، مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على النمو الاقتصادي التقليدي (Siyal et al., 2022).

وفي ضوء ذلك، أصبح إدماج الاستدامة المؤسسية في صميم الاستراتيجيات التنظيمية خياراً ضرورياً وليس ترفاً إدارياً، خاصة في البيئات التي تتسم بالتحول الرقمي، والمنافسة الشديدة، والضغوط البيئية، وتغير توقعات المجتمع. ومع توسع الممارسات والتشريعات ذات الصلة، اتجهت المؤسسات نحو فهم أعمق لطبيعة الاستدامة، مما استدعى بناء إطار نظري شامل لهذا المفهوم، يوضح مكوناته، وأبعاده، وآليات قياسه، مع التركيز على خصوصيته في السياق السعودي الذي يشهد تحولات جذرية في ظل رؤية المملكة 2030.

ويمهد هذا المبحث لاستعراض الجوانب النظرية للاستدامة المؤسسية، من خلال تناول مفهومها، وأبعادها الرئيسية، ومؤشرات قياسها، إضافة إلى استعراض تطبيقاتها في البيئة السعودية، بما يرسخ القواعد المعرفية التي يقوم عليها بناء الإطار التطبيقي للدراسة.

## 2.2. المتغير المستقل

### أولاً: مفهوم الاستدامة المؤسسية

يمثل مفهوم الاستدامة المؤسسية أحد المفاهيم الإدارية التي تبلورت تدريجياً نتيجة التحولات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي فرضت على المنظمات إعادة النظر في دورها التقليدي. وعلى الرغم من تعدد التعريفات الواردة في الأدبيات، إلا أنها تتفق على أن الاستدامة المؤسسية تتجاوز مجرد الحفاظ على العمليات التشغيلية، لتشمل قدرة المنظمة على خلق قيمة طويلة الأمد بما يخدم الاقتصاد والمجتمع والبيئة من خلال ممارسات قائمة على الحوكمة الرشيدة (Gomez-Trujillo et al., 2020).

وتشير الاستدامة المؤسسية في جوهرها إلى قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو في بيئة تتسم بعدم اليقين، عبر إدارة مواردها بكفاءة، وتبني ممارسات تقلل من أثرها البيئي، وتعزز رفاه المجتمع الداخلي والخارجي، مع الالتزام بمتطلبات الحوكمة التي تضمن الشفافية والعدالة والمساءلة. وبذلك فهي إطار متعدد الأبعاد يتطلب توجهاً استراتيجياً يتجاوز القيود الزمنية القصيرة ليركز على الاستمرارية والعائد طويل المدى (Arous et al., 2025).

ويذهب العديد من الباحثين إلى أن الاستدامة المؤسسية تمثل فلسفة تنظيمية متكاملة، تهدف إلى

توازن مصالح الأطراف كافة، من خلال إدارة الموارد بطريقة تقلل الهدر وتزيد الكفاءة التشغيلية، وتضمن احترام حقوق العاملين والعملاء والمجتمع، وتخفف الأثر السلبي للأنشطة على البيئة. وقد أكد همام (2025) أن الاستدامة المؤسسية أصبحت مكوناً استراتيجياً في إدارة الجامعات والمؤسسات العامة، لما لها من دور محوري في توجيه القرارات وتحسين قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والظروف الطارئة.

كما تُعرّف الوكيل (2025) الاستدامة المؤسسية بأنها قدرة المؤسسة على تعزيز كفاءتها ومرونتها التنظيمية من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياساتها وإجراءاتها التشغيلية اليومية، بما يضمن تحقيق قيمة مستدامة للموارد البشرية والمجتمع والبيئة. ويركز هذا التعريف على دور المؤسسة في التعامل مع الأزمات بوصف الاستدامة إطاراً يضمن الاستمرارية رغم التحديات.

أما لزهاري (2024) فيوضح، من خلال تحليل تجربة شركة Patagonia، أن الاستدامة المؤسسية ليست مجرد التزام أخلاقي أو اجتماعي، بل هي استراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من الحفاظ على سمعتها وقاعدة عملائها عبر الموازنة بين الأداء الاقتصادي وممارسات المسؤولية البيئية والاجتماعية. ويعزز هذا الطرح الأدبيات التي تؤكد أن الاستدامة أصبحت اليوم جزءاً من الهوية التنظيمية ومصدراً رئيساً للقيمة.

وتعزز الأدبيات الأجنبية هذا الاتجاه، حيث يشير Le (2023) إلى أن الاستدامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصناعة الصورة والهوية المؤسسية، وأن المؤسسات التي تدمج ممارسات الاستدامة ضمن عملياتها تحقق درجات أعلى من الثقة لدى العملاء، مما ينعكس إيجاباً على أدائها الاقتصادي. أما Singh et al. (2023) فقد أكدوا أن الاستدامة المؤسسية تُعد عاملاً جوهرياً في خفض المخاطر وتعزيز الأداء طويل المدى، خاصة عند ارتباطها بممارسات فعالة للمسؤولية الاجتماعية.

ومن المنظور ذاته، يرى Shahat (2025) أن الاستدامة المؤسسية تقوم على قدرات تنظيمية تتعلق بالتعلم المستمر، والقدرة على التكيف، وإدارة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي، وهي قدرات تتيح للمنظمة بناء استمرارية مؤسسية تمكنها من مواجهة التغيرات السريعة والتحديات المعقدة.

### ثانياً: الأبعاد الرئيسية للاستدامة المؤسسية

تم تحديد الأبعاد الأربعة للاستدامة المؤسسية في هذه الدراسة بناءً على عدد من الدراسات العربية والأجنبية، التي أكدت مركزية أربعة محاور مترابطة في بناء الاستدامة داخل المنظمات، وهي البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الحوكمي. ومن أهم هذه الدراسات: دراسة بدوي وآخرين (2024)، ودراسة الوكيل (2025)، ودراسة همام (2025)، ودراسة لزهاري (2024)، إضافة إلى الإطار النظري الذي اعتمدته دراسات علمية مثل Gomez-Trujillo et al. (2020) و Singh et al. (2023) و Arous et al. (2025). وقد أثبتت هذه الأدبيات أن هذه الأبعاد الأربعة تمثل حجر الزاوية في بناء نموذج الاستدامة المؤسسية المعاصر، وأن إغفال أي منها يؤدي إلى قصور في قدرة المؤسسة على تحقيق الاستمرارية طويلة المدى.

وتعد هذه الأبعاد إطاراً تكاملياً ينسجم مع منظور القيمة الشاملة، حيث لا يقتصر قياس نجاح المنظمة على الأداء الاقتصادي، بل يمتد ليشمل أثرها الاجتماعي، ودرجة التزامها بالحفاظ على البيئة، ومستوى تطبيقها لمبادئ الحوكمة الرشيدة. وفيما يأتي تناول تفصيلي لهذه الأبعاد الأربعة:

#### البعد الاقتصادي للاستدامة المؤسسية

يُعد البعد الاقتصادي الركيزة الأساسية التي تنطلق منها عملية بناء الاستدامة، إذ يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق النمو المالي المستدام، وإدارة مواردها بكفاءة عالية، وضمان تحقيق العائد الاقتصادي طويل الأمد. ويركز هذا البعد على تعزيز الكفاءة التشغيلية، وترشيد التكاليف، وتنويع مصادر الدخل، وتحقيق التوازن بين الربحية قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى (بدوي وآخرون، 2024).

وتشير الوكيل (2025) إلى أن الاستدامة الاقتصادية لا تقتصر على تحقيق الإيرادات بل تشمل كذلك إدارة المخاطر، وصياغة خطط مالية مرنة، وتطوير سياسات ترسخ الاستقرار المالي في مواجهة الأزمات. وفي السياق نفسه، يؤكد Singh et al. (2023) أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة الاقتصادية تحقق مستويات أعلى من الأداء، لأنها تعتمد على تخطيط محكم للموارد، وتستند إلى بيانات وتحليلات تساهم في خفض المخاطر وتعزيز فرص الاستثمار.

كما يُعد الأداء الاقتصادي المستدام عاملاً مؤثراً في الصورة الذهنية للمؤسسة، إذ يرى Le (2023) أن الكفاءة المالية والربحية المستمرة تعززان الثقة لدى العملاء، وتُعد مؤشراً رئيساً على جودة الإدارة وفعالية خططها. وفي المقابل، ترتبط الممارسات الاقتصادية غير المستدامة بارتفاع مستوى المخاطر وفقدان القدرة التنافسية.

#### البعد البيئي للاستدامة المؤسسية

يمثل البعد البيئي عنصراً جوهرياً في بناء الاستدامة، نظراً للترزايد العالمي في الضغوط المتعلقة

بحماية البيئة، والتقليل من الانبعاثات الضارة، وإدارة الموارد الطبيعية بأسلوب مسؤول. ويشير لزهاري (2024) في تحليله لتجربة شركة Patagonia إلى أن المؤسسات التي تعتمد سياسات بيئية متقدمة، مثل إعادة التدوير، وتقليل الانبعاثات، واستخدام الطاقة المتجددة، لا تحقق فقط آثاراً بيئية إيجابية، بل تبني كذلك قيمة تنافسية قائمة على الثقة والشفافية.

ويرى (Gomez-Trujillo et al. (2020 أن الاستدامة البيئية تُعد بعداً استراتيجياً يسهم في تعزيز السمعة المؤسسية، ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التشريعات الدولية والمحلية التي أصبحت أكثر صرامة فيما يتعلق بالأنشطة الصناعية والاستهلاك المفرط للطاقة. كما تشير الأدبيات إلى أن البعد البيئي يُعد مؤشراً للالتزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه المجتمع، ويضعها في موقع ريادي مقارنة بالمؤسسات التي تتجاهل هذا الجانب.

ومن بين أبرز مكونات البعد البيئي: إدارة النفايات، تخفيض البصمة الكربونية، تقليل الهدر، اعتماد تقنيات الإنتاج النظيف، والانتقال نحو مصادر طاقة ذات أثر بيئي منخفض. ويؤكد Arous et al. (2025) أن تبني المؤسسات السعودية لممارسات الاستدامة البيئية أصبح ضرورة، خاصة مع توجهات رؤية 2030 التي جعلت التشريعات البيئية جزءاً من منظومة الحوافز والأطر التنظيمية.

### البعد الاجتماعي للاستدامة المؤسسية

يشمل البعد الاجتماعي مجموعة من المبادئ والممارسات المرتبطة بحقوق العاملين، والسلامة المهنية، والمساواة، وتطوير رأس المال البشري، إضافة إلى دور المؤسسة في خدمة المجتمع. ويذهب همام (2025) إلى أن البعد الاجتماعي يُعد أحد محركات الاستدامة الأكثر تأثيراً، لأنه يرتبط مباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل العامل الحاسم في نجاح أي مؤسسة.

ويشير بدوي وآخرون (2024) إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية مهارات العاملين، وتوفر بيئة عمل عادلة، وتعزز قيم المشاركة والعدالة التنظيمية، تحقق مستويات أعلى من الولاء التنظيمي والالتزام، الأمر الذي ينعكس على أدائها واستمراريتها. كما يؤكد Le (2023) أن الممارسات الاجتماعية المسؤولة تسهم في بناء صورة مؤسسية إيجابية، وتعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

ويعد البعد الاجتماعي محوراً أيضاً في تعزيز سمعة المؤسسة، إذ يرى Yan et al. (2022) أن تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، وتبني ممارسات شفافة، والالتزام بحقوق العاملين، تشكل مكونات رئيسية في صناعة السمعة المؤسسية. بينما يشير Siyal et al. (2022) إلى أن المؤسسات التي تهمل هذا البعد تواجه تحديات تتعلق بانخفاض الانتماء وارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

### بعد الحوكمة في الاستدامة المؤسسية

يُعدُّ بعد الحوكمة أحد أهم الأبعاد الأربعة، كونه الإطار الذي تنضبط من خلاله العلاقات داخل المؤسسة وبينها وبين الأطراف ذات العلاقة. ويركز هذا البعد على تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر بطريقة منهجية (Shahat, 2025).

وتشير دراسة الوكيل (2025) إلى أن الحوكمة الرشيدة تُعد محركاً رئيسياً للاستدامة لأنها تضمن انضباط الأداء وضبط الموارد ومنع سوء الإدارة، إضافة إلى تعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة. كما يوضح Singh et al. (2023) أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات الحوكمة المتقدمة تحقق مستويات أعلى من الأداء الاقتصادي والاجتماعي، لأنها تمتلك أنظمة رقابية تمنع الفساد وتدعم القرارات المدروسة.

أما الأدبيات الدولية، مثل (Gomez-Trujillo et al. (2020، فتؤكد أن الحوكمة تُعد إطاراً تنظيمياً يحمي المؤسسة من المخاطر، ويمنحها مرونة في مواجهة التغيرات، ويعزز التكامل بين الجوانب المالية وغير المالية.

ويبرز هذا البعد بشكل خاص في المؤسسات السعودية، حيث أصبحت التشريعات المتعلقة بالحوكمة عنصراً إلزامياً في معظم القطاعات، وخاصة قطاعي التعليم والصحة، بما يعزز من فاعلية المؤسسات وقدرتها على الاستمرار.

### ثالثاً: مؤشرات قياس الاستدامة في بيئات الأعمال

تمثل مؤشرات قياس الاستدامة المؤسسية أداة مركزية لتمكين المنظمات من تقييم مستوى التزامها بالأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكمة، وتحديد المسارات التطويرية اللازمة لتحسين أدائها المستدام. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن قياس الاستدامة لا يقوم على معايير مالية فقط، بل يعتمد على مزيج من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس قدرة المؤسسة على الاستمرار والامتثال والمسؤولية تجاه الأطراف ذات العلاقة (Gomez-Trujillo et al., 2020).

وتشير الدراسات العربية إلى أن المؤسسات التي تطبق مؤشرات تقييم واضحة للاستدامة تمتاز بقدرة أعلى على تحليل فجوات الأداء، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على البيانات، وتحقيق تحسينات طويلة المدى (بدوي وآخرون، 2024؛ همام، 2025). كما تظهر الأدبيات الأجنبية، مثل Singh et al. (2023)، أن تبني مؤشرات دقيقة للحوكمة والمسؤولية البيئية والاجتماعية يسهم في تقليل المخاطر

وتعزيز السمعة المؤسسية، مما ينعكس مباشرة على الأداء الاقتصادي.

وتتنوع مؤشرات قياس الاستدامة وفق الأبعاد الأربعة، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

### مؤشرات البعد الاقتصادي

تركز المؤشرات الاقتصادية على قياس قدرة المؤسسة على تحقيق الاستقرار والنمو المالي، وتقييم مدى كفاءتها في إدارة الموارد. وتشمل هذه المؤشرات:

- معدل النمو في الأرباح والإيرادات، وهي مؤشرات رئيسة لقياس استدامة الأداء المالي (Le, 2023).

- تحليل هيكل التكاليف ومستوى كفاءة الإنفاق، بما يعكس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها بكفاءة (الوكيل، 2025).

- مستوى المخاطر المالية، مثل مستويات المديونية والسيولة، وهي مؤشرات ترتبط مباشرة بقابلية الاستمرار.

- تنوع مصادر الدخل، الذي يُعد مؤشرًا استراتيجيًا لتقليل الاعتماد على مصدر واحد للربح (Singh et al., 2023).

وتؤكد أدبيات الاستدامة أن الكفاءة المالية لا تعني فقط تحقيق الأرباح، بل تتطلب قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة اقتصادية متنامية دون الإضرار بالأبعاد الأخرى للاستدامة.

### مؤشرات البعد البيئي

تُعد المؤشرات البيئية من أهم أدوات قياس التزام المؤسسة بالمسؤولية البيئية والحد من الآثار السلبية لعملياتها. ومن أبرز هذه المؤشرات:

- البصمة الكربونية، وتشمل معدلات الانبعاثات الناتجة عن العمليات التشغيلية (Arous et al., 2025).

- استهلاك الطاقة والمياه، وهي من المؤشرات التي تستخدمها المؤسسات العالمية لقياس كفاءة استهلاك الموارد الطبيعية.

- معدلات إعادة التدوير وتقليل النفايات، والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على تطبيق ممارسات إنتاج نظيف (لزهارى، 2024).

- الالتزام بالمعايير البيئية الوطنية والدولية، مثل ISO 14001، وهو مؤشر يعكس جودة الإدارة البيئية داخل المؤسسة.

وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك نظامًا متقدمًا لرصد الأداء البيئي تحقق مستويات أعلى من ثقة المجتمع، وتقل لديها احتمالات التعرض للعقوبات التنظيمية، ما يعزز استدامتها على المدى الطويل (Gomez-Trujillo et al., 2020).

### مؤشرات البعد الاجتماعي

تشمل المؤشرات الاجتماعية مجموعة واسعة من المقاييس التي تعبر عن التزام المؤسسة بحقوق العاملين والمجتمع، ومن أهمها:

- معدل رضا الموظفين، الذي يعد مؤشرًا مركزيًا لقياس جودة بيئة العمل (همام، 2025).

- مستويات التدريب وتنمية القدرات، حيث تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تستثمر في رأس المال البشري تحقق مستويات أعلى من الأداء المستدام (بدوي وآخرون، 2024).

- مستوى المساواة والعدالة في المؤسسة، مثل توزيع الفرص والترقيات.

- المبادرات المجتمعية وبرامج المسؤولية الاجتماعية، والتي تُعد مؤشرًا على علاقة المؤسسة بالمجتمع الخارجي، وقد أظهرت الدراسات أن لها أثرًا كبيرًا في بناء السمعة المؤسسية (Yan et al., 2022).

وتشير الأدبيات إلى أن المؤشرات الاجتماعية ترتبط بشكل مباشر بالسمعة التنظيمية، لأن أصحاب المصلحة يُقيمون المؤسسة بناءً على ممارساتها تجاه الإنسان قبل أي شيء آخر (Siyal et al., 2022).

### مؤشرات بُعد الحوكمة

تركز مؤشرات الحوكمة على قياس مدى التزام المؤسسة بالشفافية والمساءلة والممارسات الإدارية السليمة. ومن أبرز هذه المؤشرات:

- وضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع المسؤوليات، وهو مؤشر على انضباط العمليات الداخلية

(Shahat, 2025).

- جودة التقارير المالية وغير المالية، والتي تمثل معيارًا للشفافية.
- مستوى استقلالية اللجان الرقابية مثل لجان التدقيق والمراجعة.
- مدى الالتزام باللوائح والتشريعات، وهو مؤشر محوري في تقييم قدرة المؤسسة على الامتثال المؤسسي (الوكيل، 2025).

وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تطبق حوكمة فعالة تمتاز بقرارات أفضل، وانخفاض فساد إداري، وزيادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، مما يعزز استدامتها على المدى الطويل (Gomez-Singh et al., 2023؛ Trujillo et al., 2020).

#### رابعاً: الاستدامة المؤسسية في السياق السعودي

يمثل السياق السعودي نموذجاً بارزاً في تبني مفهوم الاستدامة المؤسسية، خاصة منذ إطلاق رؤية المملكة 2030 التي جعلت الاستدامة بمختلف أبعادها ركيزة أساسية للتحوّل الوطني. وقد شهدت السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في تطبيق الممارسات المتعلقة بالحوكمة، والكفاءة الاقتصادية، والمسؤولية الاجتماعية، وتحسين الأثر البيئي في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن السياق السعودي يتسم بخصوصية تنبع من التحولات الاستراتيجية، والتشريعات الجديدة، والمبادرات الوطنية مثل:

- برنامج جودة الحياة
- المبادرة السعودية الخضراء
- برنامج الإفصاح والاستدامة للمؤسسات المدرجة
- الإطار الوطني للحوكمة إضافة إلى التوجه المتزايد نحو الطاقة المتجددة وإدارة الانبعاثات.

وقد أوضح Arous et al. (2025) أن المؤسسات السعودية بدأت تتجه إلى دمج ممارسات الاستدامة ضمن السياسات التشغيلية، خاصة تلك المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ودورها الوسيط في تعزيز السمعة التنظيمية. كما أشارت دراسة الزهراني (2025) إلى ارتباط الحوكمة في الجامعات السعودية بتحسين السمعة التنظيمية، مما يؤكد أن الاستدامة أصبحت جزءاً من التنافسية المؤسسية في المملكة.

وتشير الوكيل (2025) إلى أن المؤسسات الحكومية في السعودية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل التموين والصحة، بدأت بإعادة هيكلة عملياتها بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة، ولاسيما الاستدامة الاقتصادية والحوكمة، لضمان مواجهة الأزمات مثل جائحة كوفيد-19 بقدرات تنظيمية أكثر مرونة.

كما يؤكد حماد (2025) أن المؤسسات التي تعمل في القطاعات الخدمية بدأت بإدماج الاستدامة في سياساتها التشغيلية، من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية، وتحسين إدارة الموارد، ورفع كفاءة التشغيل، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الدولية الحديثة.

ويشير بدوي وآخرون (2024) إلى أن المؤسسات التعليمية في المملكة بدأت بتطبيق نماذج حديثة للاستدامة المؤسسية، تشمل إعادة الهيكلة وتنظيم العمليات لتحسين الأداء وتحقيق استمرارية طويلة المدى، في ضوء التحولات التعليمية والتكنولوجية.

وتوضح الأدبيات الأجنبية مثل Siyal et al. (2022) أن المؤسسات العربية، ومنها السعودية، تشهد نمواً متسارعاً في تبني الاستدامة كجزء من السياسات المؤسسية الرسمية، ما يعزز مساهمتها في الاقتصاد الوطني ويحسن مستويات التنافسية الإقليمية والدولية.

#### الدراسات المتعلقة بالاستدامة المؤسسية

أولاً: الدراسات العربية

##### 1. دراسة الوكيل (2025)

تناولت دراسة الوكيل (2025) أثر الاستدامة المؤسسية في تعزيز قدرات المنظمات العامة على مواجهة الأزمات، من خلال دراسة تطبيقية على مديرية التموين بمحافظة القاهرة. أظهرت النتائج أن تبني ممارسات الاستدامة على مستوى الحوكمة والكفاءة التشغيلية يرفع قدرة المؤسسة على الاستجابة للآزمات مثل جائحة كوفيد-19. كما أكدت الدراسة أن الاستدامة تمثل إطاراً تنظيمياً متكاملًا يعزز المرونة، ويحسن جودة القرارات، ويدعم استمرارية تقديم الخدمة العامة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على قدرة الاستدامة المؤسسية على دعم جاهزية المؤسسات في البيئات الحكومية.

دراسة همام (2025)

استهدفت همام (2025) تقديم تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية في الجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي. وقد ركزت الدراسة على التحول نحو النظم الهجينة التي تجمع بين النمط

التقليدي والرقمي، وأظهرت النتائج وجود تأثير قوي للحوكمة وبُعدي الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية في دعم الاستدامة داخل الجامعات. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى سياسات مستدامة تكون أكثر قدرة على التكيف، وإدارة الموارد البشرية والمعرفية بكفاءة، وتحقيق تميز أكاديمي وتشغيلي مستدام.

دراسة بدوي، الحرون وحسين (2024)

قدّم بدوي وآخرون (2024) تحليلاً معمقاً لدور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية، من خلال دراسة المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي. وأظهرت النتائج أن تطبيق الأبعاد الأربعة للاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، والحوكمة) أسهم مباشرة في تحسين كفاءة عمليات إعادة الهيكلة، من خلال رفع جودة الأداء، وتعزيز الشفافية، ودعم المشاركة في اتخاذ القرار. وتؤكد الدراسة أهمية الدمج بين الاستدامة والتحول التنظيمي في المؤسسات التعليمية، بوصفه عاملاً محفزاً للنمو المؤسسي المستدام.

دراسة Gomez-Trujillo et al. (2020)

قدّم Gomez-Trujillo وزملاؤه (2020) مراجعة منهجية للعلاقة بين الاستدامة والسمعة المؤسسية، وأكدوا أن الاستدامة المؤسسية تُعد مكوناً جوهرياً في الهوية التنظيمية للمؤسسات الحديثة. وأوضحت الدراسة أن الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة ESG تشكل الركائز الأساسية التي تبني من خلالها المؤسسات صورتها العامة، وأن دمج هذه الأبعاد في الاستراتيجيات المؤسسية يؤدي إلى تحسين الأداء وتخفيض المخاطر. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات المرجعية التي توضح الأساس النظري للاستدامة المؤسسية.

دراسة Singh et al. (2023)

بحث Singh وزملاؤه (2023) العلاقة بين ممارسات الاستدامة وإدارة مخاطر الاستدامة والأداء المؤسسي، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق مؤشرات الاستدامة بشكل منهجي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، إضافة إلى تعزيز قدرتها على الحد من المخاطر البيئية والاجتماعية. كما بينت الدراسة أن الحوكمة الرشيدة تلعب دوراً محورياً في توجيه السياسات المستدامة داخل المؤسسات. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديمها نموذجاً تحليلياً لعوامل النجاح في تطبيق الاستدامة المؤسسية.

دراسة Arous et al. (2025)

حلّلت Arous وزملاؤه (2025) أثر الممارسات المستدامة في المؤسسات السعودية على السمعة التنظيمية، مع التركيز على الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية. وبينت النتائج أن تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة يسهم بشكل مباشر في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، ويدعم موقع المؤسسة التنافسي في السوق السعودي. وخلفت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى إطار الاستدامة المؤسسية تحقق مستويات أعلى من القبول المجتمعي والاعتراف المهني، مما يعزز استمراريته.

يتضح من الدراسات الست أن الاستدامة المؤسسية تُعد إطاراً شاملاً يتكامل فيه البعد الاقتصادي مع الأبعاد الاجتماعية والبيئية والحوكمة لتحقيق الأداء المستدام. كما تظهر الدراسات الأجنبية أن الاستدامة ليست مجرد التزام أخلاقي، بل هي إستراتيجية تعزز الكفاءة التشغيلية وتدعم السمعة المؤسسية. أما الدراسات العربية، فقد ركزت على دور الاستدامة في تطوير الهياكل التنظيمية، ودعم المؤسسات في مواجهة الأزمات، وتفعيل الحوكمة في القطاعات الحكومية والتعليمية.

### 2.3. المتغير التابع

تُعد السمعة التنظيمية أحد المرتكزات الحيوية لنجاح المؤسسات في بيئات الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت تمثل عنصراً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد المالية أو التكنولوجيا أو رأس المال البشري. فالسمعة هي الانطباع التراكمي الذي يتشكل لدى الجمهور وأصحاب المصلحة نتيجة التفاعل مع المؤسسة على مدى زمني طويل، اعتماداً على مستوى جودة خدماتها، ومصداقية تعاملاتها، وشفافية ممارساتها، والتزامها بالقيم الأخلاقية والاجتماعية (Gidage & Bhide, 2024).

وقد أثبتت الأدبيات الحديثة أن السمعة القوية تسهم في تعزيز الولاء، وتحسين القدرة التنافسية، وجذب الكفاءات البشرية، ورفع القيمة السوقية للمؤسسة، بينما تؤدي السمعة الضعيفة إلى ضعف الثقة وزيادة المخاطر وانخفاض القدرة على الاستمرار. كما يشير Siyal et al. (2022) إلى أن المؤسسات ذات السمعة الإيجابية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات واستعادة استقرارها، لأن لديها رصيذاً من الثقة يمنحها دعماً من المجتمع والعملاء.

وتكتسب السمعة التنظيمية أهمية مضاعفة في البيئات التنافسية التي يعتمد فيها العملاء على الصورة الذهنية لاتخاذ القرارات الشرائية، كما هو الحال في السوق السعودي الذي يشهد توسعاً في

قطاع الخدمات، وتنافساً حاداً بين الشركات الحكومية والخاصة. وفي هذا السياق، تُعد السمعة التنظيمية أحد المؤشرات الرئيسية التي تُقيّم من خلالها مستويات الأداء المؤسسي، ودرجة الالتزام بالقيم المهنية والمسؤولية الاجتماعية.

في ضوء ذلك، يتناول هذا المبحث الأسس النظرية للسمعة التنظيمية، من حيث مفهومها، وأبعادها، والعوامل المؤثرة فيها، مع استعراض دور المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في تعزيزها.

### أولاً: تعريف السمعة التنظيمية

قدمت الأدبيات الإدارية عدداً من التعريفات التي توضح مفهوم السمعة التنظيمية، إلا أنها تتقاطع عند فكرة جوهرية، وهي أن السمعة ليست مجرد صورة آنية، بل هي حصيلة تراكمية للانطباعات التي تتكون لدى أصحاب المصلحة نتيجة تقييمهم لممارسات المؤسسة عبر الزمن.

يشير محمود وعبدالوهاب (2024) إلى أن السمعة التنظيمية تمثل الحكم المتكوّن لدى الجمهور تجاه المؤسسة، بناءً على جودة خدماتها، وأدائها المهني، ومستوى مصداقيتها. ويرى الباحثان أن السمعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، وأن تحسينها يتطلب سلوكاً إدارياً منسجماً مع القيم المهنية في مختلف مستويات المنظمة.

من جانب آخر، يعرف السلمي وشعبي (2024) السمعة التنظيمية بأنها إدراك داخلي وخارجي مبني على تجارب العملاء والموظفين والمجتمع مع المؤسسة، يتشكل من خلال الاستجابات التراكمية لأفعالها وقراراتها وسياساتها. ويشيران إلى أن السمعة تمثل رصيذاً غير ملموس لكنه ذو قيمة استراتيجية، حيث يساهم في بناء الثقة وتعزيز القدرة التنافسية.

أما في الأدبيات الأجنبية، فقد عرّفت Yan et al. (2022) السمعة التنظيمية بأنها التقييم الجماعي لمصداقية المؤسسة، وجودة مخرجاتها، والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية، وهي تقييم يتشكل عبر الزمن بفعل الخبرات المباشرة وغير المباشرة. وتوضح الدراسة أن السمعة ليست مجرد نتيجة للأداء الاقتصادي، بل ترتبط أيضاً بالممارسات الأخلاقية والحوكمة والالتزام الاجتماعي.

ويقدم Le (2023) تعريفاً أكثر شمولية؛ إذ يرى أن السمعة التنظيمية تمثل انعكاساً لصورة المؤسسة الذهنية لدى جمهورها، وتشكل أحد الأصول الاستراتيجية التي تؤثر في سلوك العملاء، وقرارات الموظفين، والمكانة السوقية. ويؤكد أن السمعة لا تتكون من نتائج قصيرة الأمد بل من سلوك طويل المدى يعكس استمرارية القيم والالتزامات.

وفي السياق نفسه، تشير دراسة (Gidage & Bhide, 2024) إلى أن السمعة تُعد نقطة الالتقاء بين الأداء الأخلاقي والاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، وأنها تتأثر بعوامل مثل المسؤولية الاجتماعية، والإفصاح، والشفافية، وصورة العلامة التجارية، ما يجعلها متغيراً مركزياً يمكن أن يفسر تباين الأداء بين المؤسسات في القطاع نفسه.

وبذلك يمكن القول إن السمعة التنظيمية هي "الحكم التراكمي الذي يتشكل لدى الجمهور حول المؤسسة، بناءً على مزيج من الأداء الاقتصادي، والقيم الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية، والحوكمة، وجودة التفاعل مع أصحاب المصلحة". وهذا التعريف يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تربط بين الاستدامة المؤسسية بوصفها ممارسة طويلة الأمد وبين السمعة التنظيمية بوصفها نتاجاً تراكمياً لهذه الممارسات.

### ثانياً: مكونات السمعة التنظيمية وأبعادها الرئيسية

تُعد السمعة التنظيمية نتاجاً تراكمياً لمجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتشكل الانطباع العام لدى الجمهور وأصحاب المصلحة حول المؤسسة. وقد أكدت الأدبيات أن السمعة التنظيمية ليست بُعداً واحداً، بل هي بناءٌ متعدد الأبعاد يتضمن عناصر مالية وإدارية وسلوكية واتصالية واجتماعية، تتكامل جميعها لتقديم صورة شاملة عن المؤسسة (Gidage & Bhide, 2024).

ويشير Le (2023) إلى أن السمعة التنظيمية تُعد انعكاساً لمستوى جودة علاقات المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وأن مكوناتها تختلف باختلاف طبيعة القطاع، إلا أن هناك أبعاداً رئيسية تكاد تتفق عليها معظم النماذج التحليلية. وفي هذا السياق، تتناول الأدبيات أربعة محاور مركزية تمثل الركائز الجوهرية لتكوين السمعة، وهي: جودة الأداء، المصداقية والشفافية، المسؤولية الاجتماعية، الصورة الذهنية والعلامة التجارية.

وتعكس هذه الأبعاد مجتمعةً الحضور المعرفي والمهني والأخلاقي للمؤسسة، وتُمكّن أصحاب المصلحة من تكوين تقييم شامل بشأن موثوقيتها وقدرتها على تحقيق الوعود والتزاماتها. وفيما يلي تحليل معمق لهذه الأبعاد:

#### جودة الأداء Performance Quality

تُعد جودة الأداء أحد أهم المكونات التي تقوم عليها السمعة التنظيمية، نظراً لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تلي توقعات العملاء. ويرى Siyal et al. (2022) أن جودة الأداء تمثل المحرك الأول لإدراك العملاء لقيمة المؤسسة، وأن الأداء الجيد يولد ثقة مستمرة تمتد إلى مختلف الفئات المستفيدة.

كما أكد السلمي وشعبي (2024) في دراستهما أن جودة الأداء الإداري والخدمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمعة التنظيمية، حيث إن الموظفين يقيمون المؤسسة بناءً على جودة بيئة العمل، بينما يقيم العملاء المؤسسة بناءً على جودة الخدمة المقدمة.

وتشمل جودة الأداء عناصر مثل: الكفاءة التشغيلية، الالتزام بالمواعيد، جودة المنتج، سرعة الاستجابة، مستوى الابتكار، وهذه جميعها تشكل أحد المؤشرات الجوهرية التي يعتمد عليها الجمهور في تكوين انطباعهم عن المؤسسة.

#### المصداقية والشفافية Credibility and Transparency

تُعد المصداقية عنصراً محورياً في بناء السمعة التنظيمية، إذ تؤثر في درجة ثقة الجمهور بالمؤسسة. وقد أوضحت دراسة Yan et al. (2022) أن المصداقية تُعد مكوناً أساسياً للسمعة لأنها تمثل قدرة المؤسسة على الالتزام بوعودها، والوفاء بما تعلنه من قيم واستراتيجيات. وترتبط الشفافية بمدى إتاحة المؤسسة للمعلومات ذات الصلة بأدائها المالي وغير المالي، إضافة إلى وضوح سياساتها وإجراءاتها. وقد بين محمود وعبدالوهاب (2024) أن الشفافية التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وأن المؤسسات التي تخفي معلوماتها أو تتسم بالغموض قد تواجه تحديات حقيقية في بناء سمعتها. وتبرز أهمية هذا البُعد في العصر الرقمي، حيث أصبح الجمهور قادراً على الوصول إلى المعلومات بسهولة، مما جعل المصداقية والشفافية من المتطلبات الأساسية لبناء سمعة قوية.

#### المسؤولية الاجتماعية Corporate Social Responsibility

أصبحت المسؤولية الاجتماعية اليوم من أهم مكونات السمعة التنظيمية، لأن الجمهور بات يقيم المؤسسة من خلال مواقفها الاجتماعية والأخلاقية وليس فقط من خلال أدائها الاقتصادي. وتؤكد دراسة Tuam (2021) أن المؤسسات التي تظهر التزاماً حقيقياً بمسؤوليتها تجاه المجتمع تحقق مستويات أعلى من السمعة الإيجابية، خاصة عندما تتبنى برامج اجتماعية وتعليمية وتنموية ذات أثر ملموس.

كما تشير Arous et al. (2025) إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في السياق السعودي تحقق تأثيراً كبيراً على السمعة، لأن المجتمع السعودي أصبح أكثر وعياً بأهمية دور الشركات في التنمية الوطنية. وتشمل المسؤولية الاجتماعية عدداً من المجالات، مثل: دعم المبادرات المجتمعية، الالتزام بحقوق العاملين، حماية المستهلك، الاستثمار في البيئة، المشاركة في التنمية، وهذه الأنشطة تشكل رصيداً أخلاقياً يعود بشكل مباشر على مكانة المؤسسة في نظر الجمهور.

#### الصورة الذهنية والعلامة التجارية Corporate Image and Brand

تُعد الصورة الذهنية للمؤسسة أحد المكونات الأساسية للسمعة التنظيمية، لأنها تمثل الانطباع العام الذي يتشكل لدى الجمهور بناءً على ما يسمعون ويرونه حول المؤسسة. ويشير Le (2023) إلى أن الصورة الذهنية ليست مجرد انعكاس للأداء الفعلي، بل هي أيضاً نتيجة لجهود الاتصال المؤسسي والتسويق والعلاقات العامة.

كما يرى Gidage & Bhide (2024) أن العلامة التجارية تمثل البُعد الرمزي للسمعة، فهي تختصر هوية المؤسسة، وتُحفز إدراكاً معرفياً وعاطفياً لدى العملاء، الأمر الذي يجعل الشركات تستثمر بشكل كبير في بناء علامتها التجارية لتحسين سمعتها وزيادة قيمتها السوقية. وتتأثر الصورة الذهنية بمجموعة من العوامل، مثل: جودة الاتصال، أسلوب التفاعل مع العملاء، مستوى الظهور الإعلامي، الاستجابة للأنزمات، وقصص النجاح التي تنشرها المؤسسة.

توضح الأدبيات أن هذه الأبعاد الأربعة لا تعمل بشكل منفصل، بل تتفاعل لتشكل بناءً متكاملًا للسمعة التنظيمية. فالمؤسسة ذات الأداء القوي تحتاج إلى شفافية للحفاظ على الثقة، كما أن جودة الأداء تحتاج إلى دعم من الصورة الذهنية والعلامة التجارية، بينما تقوم المسؤولية الاجتماعية بدور الوسيط الاستراتيجي بين المؤسسة والمجتمع.

وقد أكدت الدراسات الأجنبية مثل Kumari et al. (2021) أن التفاعل بين هذه الأبعاد يمثل الأساس الذي تقوم عليه السمعة القوية والمستدامة، وأن المؤسسات التي تدمج هذه الأبعاد ضمن استراتيجياتها تحقق درجات أعلى من القبول والتنافسية.

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة في بناء السمعة التنظيمية

تتأثر السمعة التنظيمية بمجموعة واسعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتشكل الانطباع النهائي الذي يتكون لدى أصحاب المصلحة عن المؤسسة. وتؤكد الأدبيات أن السمعة ليست نتاج عامل واحد، بل هي حصيلة تداخل عناصر اقتصادية وإدارية وأخلاقية واتصالية واجتماعية (Gidage & Bhide, 2024). كما تشير الدراسات العربية الحديثة، مثل دراسة السلمي وشعبي (2024)، إلى أن العوامل المؤثرة في السمعة تتميز بالتنوع والتعقيد، وأن فهمها يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة. ويمكن تناول أهم العوامل المؤثرة في بناء السمعة التنظيمية على النحو الآتي:

#### جودة القيادة Leadership Quality

تُعد القيادة أحد أقوى المحركات المؤثرة في السمعة التنظيمية، لما لها من دور محوري في صياغة الثقافة الداخلية، وتوجيه استراتيجيات المؤسسة، والتحكم في مستوى الشفافية والتواصل. وقد أثبتت الدراسات أن أنماط القيادة المختلفة—وخاصة التحويلية والأخلاقية—تؤثر بصورة مباشرة في السمعة من خلال السلوكيات والقيم التي تعبر عنها الإدارة العليا. فقد أوضح السلمي وشعبي (2024) أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز السمعة من خلال إلهام العاملين، ودعم الابتكار، ورفع جودة الخدمات. بينما أظهرت دراسة محمود وعبد الوهاب (2024) أن القيادة الأخلاقية تُعد العامل الأكثر تأثيراً في السمعة، لأنها ترتبط بالمصداقية والتزام المؤسسة بالقيم، وتحد من الممارسات غير النزيهة، وبالتالي تعزز ثقة أصحاب المصلحة.

#### جودة الخدمات والمنتجات Product and Service Quality

تظل جودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات أو منتجات العامل الأول الذي يقيس من خلاله العملاء قيمة المؤسسة. وقد أوضح Siyal et al. (2022) أن التجربة المباشرة للعميل هي المحرك الأساسي لتكوين الانطباعات، وأن أي تراجع في مستوى الجودة يؤدي إلى تآكل السمعة مهما كانت قوة العوامل الأخرى.

كما تشير الأدبيات العربية مثل دراسة الحمدي (2024) إلى أن جودة الخدمات تمثل الأساس الذي يُبنى عليه تقييم المستهلكين للسمعة، وأن المؤسسات التي تعتمد معايير جودة واضحة، وتستجيب بفعالية للشكاوى، تبني سمعة مستقرة وقوية.

#### الاتصال المؤسسي والشفافية Corporate Communication and Transparency

يُعد الاتصال المؤسسي قناة رئيسة لنقل صورة المؤسسة إلى الجمهور، وهو من أكثر العوامل تأثيراً في إدراك السمعة. وقد بينت دراسة Yan et al. (2022) أن الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية تعزز الثقة، بينما يؤدي الغموض أو التضليل إلى تدمير سمعة المؤسسة حتى لو كان أداؤها الداخلي جيداً.

كما توضح الأدبيات أن الاتصال الفعال يشمل إدارة العلاقات العامة، والإعلام المؤسسي، وحضور المؤسسة الرقمي، والقدرة على صياغة رسائل اتصالية متناسقة تعبر عن قيمها وهويتها. فالصورة الاتصالية المدروسة تساهم في تحسين الانطباعات، وتعزيز صورة المؤسسة بشكل مستمر (Le, 2023).

#### المسؤولية الاجتماعية والاستدامة CSR and Sustainability

تشير الدراسات الحديثة إلى أن المسؤولية الاجتماعية والاستدامة أصبحتا من أبرز العوامل المؤثرة في السمعة التنظيمية، لأن أصحاب المصلحة أصبحوا أكثر وعياً بضرورة التزام الشركات بدورها تجاه المجتمع والبيئة. فقد أوضحت دراسة Arous et al. (2025) أن المؤسسات السعودية التي تطبق ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية تحقق مستويات أعلى من ثقة المجتمع، وأن هذا التأثير يكون أقوى حين تكون البرامج الاجتماعية واضحة وذات أثر مباشر.

كما تؤكد دراسة Kumari et al. (2021) أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والسمعة ليست علاقة مباشرة فقط، بل تتوسطها عناصر مثل الثقة التنظيمية والالتزام، ما يجعل هذا العامل ذا تأثير متعدد الأبعاد.

#### الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير في السمعة لأنها تشكل السلوك الداخلي للعاملين وتوجهاتهم، وهو ما ينعكس على تجربة العملاء والمجتمع. ويشير Siyal et al. (2022) إلى أن الثقافة القائمة على التعاون، والاحترام، والعدالة، والجودة، تساهم في تعزيز السمعة لأنها تخلق تجربة متناسقة عبر جميع نقاط الاتصال.

كما أوضحت دراسة جهلول وخضير (2021) أن الثقافة الداعمة للابتكار والاستدامة تولّد مواقف إيجابية لدى العاملين، مما يُترجم إلى خدمة أفضل للعميل وممارسات مسؤولة ترفع من السمعة التنظيمية.

#### الاستجابة للأزمات Crisis Response Capability

تُعد طريقة تعامل المؤسسة مع الأزمات أحد أكثر العوامل تأثيراً في السمعة، حيث تظهر الأزمة مدى جاهزية المؤسسة، وفعالية قيادتها، وصدق التزامها تجاه الأطراف المتضررة. وقد بينت الوكيل (2025) أن المؤسسات التي تمتلك آليات واضحة للاستجابة السريعة والشفافة للأزمات تحافظ على سمعتها وتستعيد ثقة المجتمع بسرعة أكبر.

وفي السياق نفسه، تؤكد الأدبيات العالمية أن الاستجابة الأخلاقية، والاعتذار عند الخطأ، والشفافية في الإفصاح، تُعد عناصر حاسمة في حماية السمعة أثناء الأزمات (Gidage & Bhide, 2024).

#### الابتكار والتطوير المستمر Innovation and Continuous Improvement

تؤدي قدرة المؤسسة على الابتكار إلى تعزيز صورتها بوصفها مؤسسة رائدة ومواكبة للتغيرات، مما يرفع قيمتها لدى العملاء. وقد أظهرت دراسة Singh et al. (2023) أن الابتكار يرتبط مباشرة بالسمعة من خلال تحسين جودة الخدمة، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة على المنافسة.

وتشير الأدبيات العربية كذلك إلى أن المؤسسات التي تعتمد الابتكار في إطار الاستدامة التنظيمية تحقق مستويات أعلى من القبول المجتمعي والاحترام المهني (بدوي وآخرون، 2024).

### الدراسات المتعلقة بالسمعة التنظيمية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن السمعة التنظيمية أصبحت من أهم الأصول غير الملموسة التي تبني عليها المؤسسات قدرتها التنافسية واستقرارها طويل الأمد. ويظهر تحليل الدراسات العربية والأجنبية أن بناء السمعة يتأثر بعوامل متعددة تشمل القيادة، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمات، الحوكمة، والثقة التنظيمية. فيما يلي عرضٌ لست دراسات تم اختيارها لارتباطها الوثيق بموضوع السمعة التنظيمية.

دراسة السلمي وشعبي (2024)

بحث السلمي وشعبي (2024) دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية لدى الإداريين في الشؤون الصحية بمحافظة جدة. وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للقيادة التحويلية في تحسين السمعة التنظيمية عبر دعم الابتكار، ورفع جودة الخدمة، وتحفيز العاملين. وأكدت الدراسة أن السمعة لا تُبنى بالاتصال الخارجي فقط، بل تبدأ من الداخل عبر تمكين الموظفين وتطوير كفاءاتهم. وتعد هذه الدراسة ذات دلالة خاصة لكونها أجريت في بيئة سعودية مشابهة لسياق الدراسة الحالية.

دراسة محمود وعبد الوهاب (2024)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسمعة التنظيمية في مستشفى صلاح الدين العام، من خلال استطلاع آراء الأطباء والمرضى. وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية—من خلال العدالة، النزاهة، والالتزام—تعد المحرك الأقوى في بناء السمعة داخل المؤسسات الصحية. وأوضحت الدراسة أن الممارسات الأخلاقية للإدارة تحفز الثقة وتعزز التصورات الإيجابية تجاه المؤسسة، مما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين الأخلاق والسمعة.

دراسة حمدي (2025)

استهدفت حمدي (2025) دراسة دور التدريب في تعزيز السمعة التنظيمية في الحرم النبوي، من خلال تحليل أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين وتفاعلهم مع الزوار. وأظهرت النتائج أن التدريب المستمر يساهم في رفع جودة الخدمة وتحسين سلوك العاملين، وهو ما ينعكس مباشرة على السمعة التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن السمعة تتأثر بشكل حاسم بتجارب العملاء اليومية، وأن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أحد أكثر العوامل تأثيراً في السمعة.

دراسة Yan et al. (2022)

بحث Yan وزملاؤه (2022) العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والثقة التنظيمية والسمعة، وأظهرت النتائج أن تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية يحسن الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مما يؤدي بدوره إلى تحسين السمعة التنظيمية. وقد أبرزت الدراسة الدور الوسيط للثقة، مؤكدة أن السمعة لا تتحقق بمجرد تنفيذ المبادرات الاجتماعية، بل عبر إدراك المجتمع لصدق التزام المؤسسة. وتعد هذه الدراسة معيارية في ربطها بين CSR والسمعة على مستوى عالمي.

دراسة Le (2023)

حللت دراسة Le (2023) أثر الصورة المؤسسية والسمعة التنظيمية في تعزيز ولاء العملاء لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأوضحت النتائج أن السمعة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في قرار العميل بالاستمرار، وأنها تتأثر بجودة الخدمة، والاتصال المؤسسي، والمسؤولية الاجتماعية. كما شددت الدراسة على أن السمعة تُعد أصلاً استراتيجياً يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، خصوصاً في الأسواق المتقلبة.

دراسة Gidage & Bhide (2024)

استهدفت هذه الدراسة تحليل دور المسؤولية الأخلاقية والممارسات الخضراء في بناء السمعة التنظيمية، وخلصت إلى أن السمعة تتشكل من خلال سلوك المؤسسة الأخلاقي إلى جانب التزاماتها البيئية. كما بينت أن المؤسسات التي تطبق ممارسات استدامة بيئية وأخلاقية تحقق مستويات أعلى من السمعة مقارنة بالمؤسسات التقليدية. وتبرز أهمية الدراسة في توضيح أن السمعة تعتمد على تفاعل بين العوامل الأخلاقية والبيئية والأداء المؤسسي.

يتضح من الدراسات العربية الثلاث أن القيادة وتطوير العاملين والالتزام الأخلاقي هي المحركات الأساسية للسمعة التنظيمية في المؤسسات العربية، وخاصة المؤسسات الصحية والخدمية. بينما تشير الدراسات الأجنبية إلى أن المسؤولية الاجتماعية والصورة المؤسسية والالتزام البيئي تشكل محركات أساسية للسمعة في السياقات العالمية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية من العلاقات المحورية التي تناولتها الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لما تتمتع به الاستدامة من تأثير مباشر وغير مباشر في الصورة الذهنية للمؤسسات لدى الجمهور وأصحاب المصلحة. وقد أصبحت الاستدامة—بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكمة—من المؤشرات الرئيسة التي تقاس بها قوة المؤسسة ومصداقيتها ومسؤوليتها، وهي ذاتها الأسس التي يقوم عليها بناء السمعة التنظيمية (Gomez-Trujillo et al., 2020).

وتبين الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة لا تحقق فقط أداءً تشغيلياً مستقرًا، بل تبني كذلك رصيداً من الثقة والقبول العام، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وقيمتها السوقية. وفي السياق العربي والسعودي على وجه الخصوص، أظهرت مجموعة من الدراسات أن تبني الاستدامة أصبح أحد العوامل الحاسمة في تشكيل صورة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها (Arous et al., 2025).

ويُعالج هذا المبحث العلاقة بين المتغيرين من خلال تحليل الأسس النظرية، وبيان نماذج التأثير، واستعراض الأدلة البحثية التي أثبتت ترابط الاستدامة والسمعة.

### أولاً: الأساس النظري للعلاقة بين الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية

تعتمد السمعة التنظيمية على مجموعة من التصورات التي تتكون لدى العملاء والمجتمع حول المؤسسة، وهذه التصورات تتأثر بدرجة كبيرة بممارسات المؤسسة في الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وبالنظر إلى أن الاستدامة المؤسسية تضم أربعة أبعاد رئيسة—الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، والحوكمة—فإنها تمثل الإطار الأشمل الذي يُبنى عليه الانطباع العام تجاه المؤسسة.

#### البعد الاقتصادي ودوره في تعزيز السمعة

يمثل الأداء الاقتصادي المستدام أحد مؤشرات الاستقرار والثقة. وقد أشارت Le (2023) إلى أن المؤسسات التي تحقق نمواً اقتصادياً مستداماً تُنظر إليها من قبل العملاء والمستثمرين بوصفها مؤسسات قوية، قادرة على الوفاء بالتزاماتها، مما يعزز سمعتها التنظيمية. كما تؤكد دراسات عربية مثل بدوي وآخرون (2024) أن الاستدامة الاقتصادية—من خلال إدارة الموارد بكفاءة وتبني نماذج مالية فعالة—تسهم في ترسيخ صورة إيجابية لدى أصحاب المصلحة.

#### البعد البيئي وتكوين صورة المؤسسة الأخلاقية

تُعد الممارسات البيئية أحد أهم المؤشرات التي يُقيّم من خلالها المجتمع مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الأخلاقية. وأوضحت دراسة (Gidage & Bhide, 2024) أن تبني الشركات لممارسات خضراء يعزز صورتها بوصفها مؤسسات مسؤولة، مما يرفع مستوى تقدير الجمهور لها. كما كشفت دراسة (Arous et al., 2025) أن المؤسسات السعودية التي تطبق برامج حماية البيئة والانبعاثات تحقق ارتفاعاً ملحوظاً في السمعة التنظيمية.

#### البعد الاجتماعي وبناء الثقة

يشمل البعد الاجتماعي حقوق العاملين، السلامة المهنية، تنمية المجتمع، والالتزام بقيم العدالة. وقد أوضح Yan et al. (2022) أن المسؤولية الاجتماعية تُعد من أقوى المؤثرات في السمعة التنظيمية، لأنها ترتبط مباشرة بالقيم الأخلاقية. وفي السياق العربي، أكد حمدي (2025) أن تحسين تجربة المستفيدين والمستوى المهني للعاملين، وهو جزء من البعد الاجتماعي، يؤدي إلى تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسة بشكل كبير.

#### بُعد الحوكمة وتعزيز المصداقية

ترتبط الحوكمة بوضوح السياسات، الشفافية، المساءلة، ومكافحة الفساد. وتشير الدراسات الأجنبية مثل (Singh et al., 2023) إلى أن المؤسسات التي تمتلك نظام حوكمة قوي تُقيم بإيجابية من قبل العملاء، ما ينعكس على السمعة.

كما أكدت الوكيل (2025) أن الحوكمة إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لتعزيز الثقة والسمعة في الأزمات.

### ثانياً: نماذج تأثير الاستدامة المؤسسية في السمعة التنظيمية

#### نموذج التأثير المباشر

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين ممارسات الاستدامة وتحسين السمعة. فكلما ارتفعت مستويات الاستدامة في الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة، انعكس ذلك في صورة إيجابية للمؤسسة (Gomez-Trujillo et al., 2020). كما أظهرت نجمات عربية مثل السلمي وشعبي (2024) أن تحسين مستوى العدالة والابتكار—كجزء من الاستدامة الداخلية—يسهم في تعزيز السمعة لدى الموظفين والعملاء.

#### نموذج التأثير غير المباشر عبر المسؤولية الاجتماعية

بيّنت دراسة (Yan et al. (2022 أن الاستدامة تؤثر في السمعة عبر دور الوسيط المتمثل في المسؤولية الاجتماعية، حيث تتخذ المؤسسة برامج ومبادرات اجتماعية تعكس هويتها المستدامة، فيترجمها الجمهور إلى تقدير واحترام وثقة. ودعمت دراسة (Arous et al. (2025 هذا الاتجاه بقولها إن المسؤولية الاجتماعية تمثل الجسر الذي تنقل من خلاله المؤسسات السعودية ممارسات الاستدامة إلى الجمهور.

### نموذج التأثير الاستراتيجي طويل الأمد

يذهب (Gomez-Trujillo et al. (2020 إلى أن العلاقة بين الاستدامة والسمعة علاقة تراكمية، إذ تتشكل السمعة على مدى طويل بناءً على ممارسات ثابتة ومستقرة في مجال الاستدامة وليس من خلال مبادرات آنية.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية

تُظهر الأدبيات المعاصرة تزايداً ملحوظاً في الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، إذ باتت الاستدامة—بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكمة—مكوناً أساسياً يُبنى عليه إدراك الجمهور للمؤسسة، ومن ثم تتشكل السمعة التنظيمية. وقد جاءت الدراسات التالية لتؤكد هذا الترابط على مستويات مختلفة.

### الدراسات العربية

دراسة (Arous et al. (2025 – السياق السعودي

تناولت دراسة أروس وزملائه (2025) أثر الممارسات المستدامة في تحسين السمعة التنظيمية داخل المؤسسات السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية. وقد بيّنت النتائج أن تبني ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة يسهم بشكل مباشر في تعزيز ثقة المجتمع، ويزيد من احترام المؤسسة، مما ينعكس على السمعة التنظيمية. وأكد الباحثون أن المسؤولية الاجتماعية تمثل القناة التي تنتقل عبرها جهود الاستدامة إلى إدراك الجمهور، وهو ما يدعم الفرضية بأن الاستدامة تعد مدخلاً أساسياً لبناء السمعة في السياق السعودي.

### دراسة بدوي وآخرون (2024)

على الرغم من أن دراسة بدوي وآخرين (2024) ركزت على دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية، إلا أنها أشارت بشكل واضح إلى أن تحسين الاستدامة—ولا سيما في أبعاد الحوكمة والبعد الاجتماعي—ينعكس على صورة المؤسسة في المجتمع. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتمتع بدرجة عالية من الشفافية والمشاركة والعدالة تحقق مستويات أعلى من القبول الاجتماعي، ما يمثل أحد مكونات السمعة التنظيمية غير المباشرة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها أكدت أن الاستدامة تمنح المؤسسات مصداقية أكبر لدى أصحاب المصلحة.

دراسة الوكيل (2025)

أوضحت الوكيل (2025) في دراستها حول الاستدامة المؤسسية وقدرة المؤسسات الحكومية على مواجهة الأزمات أن تطبيق ممارسات الاستدامة—خاصة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية—يحسن الصورة الذهنية للمؤسسة ويزيد من ثقة المواطنين بها خلال الأزمات. وأكدت الدراسة أن ارتفاع مستوى الاستدامة يعزز إدراك المجتمع لمصداقية المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين سمعتها العامة. وتتماشى نتائج هذه الدراسة مع الاتجاه القائل بأن الاستدامة ليست فقط أداة للدخل التنظيمي، بل هي عنصر جوهري لصناعة السمعة في القطاع الحكومي.

دراسة (Gomez-Trujillo et al. (2020

قدّم Gomez-Trujillo وزملاؤه (2020) إحدى أهم الدراسات في الربط بين الاستدامة والسمعة، حيث تناولوا العلاقة السببية بينهما من خلال تحليل شامل للدراسات الدولية. وأظهرت النتائج أن ممارسات الاستدامة—ولا سيما المسؤولية الاجتماعية والحوكمة—تشكل حجر الأساس في بناء السمعة، وأن المؤسسات التي تعتمد نماذج استدامة قوية تنظر إليها بوصفها مؤسسات مسؤولة وذات قيمة اجتماعية عالية. كما بيّنت الدراسة أن هذا الارتباط ذو طبيعة تراكمية طويلة المدى.

دراسة (Yan et al. (2022

اختبرت هذه الدراسة تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية كجزء من ممارسات الاستدامة على السمعة التنظيمية، مع التركيز على دور الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً. وقد توصل Yan وزملاؤه (2022) إلى أن تبني برامج المسؤولية الاجتماعية المدعومة بأنظمة حوكمة فعالة يرفع مستويات الثقة لدى الجمهور، ويعزز السمعة بشكل مباشر. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها أوضحت أن السمعة لا تبني عبر الاستدامة وحدها، بل عبر كيفية إدراك المجتمع لهذه الممارسات على أنها صادقة وليست لأغراض تسويقية.

دراسة (Gidage & Bhide (2024

ركزت دراسة (Gidage & Bhide 2024) على الدور الذي تلعبه الاستدامة الأخلاقية والممارسات البيئية الخضراء في تعزيز السمعة التنظيمية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تلتزم بمعايير الاستدامة الأخلاقية، وتطبق سياسات بيئية واضحة، تحقق مستويات أعلى من السمعة مقارنة بالمؤسسات التقليدية. وأكدت الدراسة أن الجمهور أصبح أكثر وعياً بالأبعاد البيئية، وأن السمعة باتت تعتمد بدرجة كبيرة على تبني ممارسات صديقة للبيئة.

## 2.5. الخاتمة

يُظهر العرض النظري لمتغيري الدراسة الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية أن كليهما يمثلان حجر الزاوية في بناء الكفاءة المؤسسية ورفع القدرة التنافسية للمنظمات في البيئات الحديثة. فقد أوضح الإطار النظري أن الاستدامة المؤسسية لم تعد مجرد توجه اختياري أو ممارسة تشغيلية محدودة، بل أصبحت نموذجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار من خلال أربعة أبعاد جوهرية: البعد الاقتصادي، والبيئي، والاجتماعي، والحوكمة. وتبين من الأدبيات أن هذه الأبعاد تساهم في تحسين جودة الأداء، وتفعيل إدارة الموارد، ورفع مستوى المسؤولية المؤسسية، ونشر القيم الأخلاقية والإدارية التي تشكل أساس الثقة بين المؤسسة وأطرافها ذات العلاقة.

وفي المقابل، أظهرت الأدبيات المتعلقة بالسمعة التنظيمية أنها تُعد أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة؛ إذ تمثل الانطباعات التراكمية المتشكّل لدى الجمهور نتيجة جودة الأداء، ودرجة المصداقية، ومستوى المسؤولية الاجتماعية، والصورة الذهنية المتولدة عن تعاملات المؤسسة. وقد بينت الدراسات أن السمعة التنظيمية تساهم مباشرة في جذب العملاء، واستقطاب الكفاءات، وتعزيز الولاء المؤسسي، وتحقيق استقرار تنافسي طويل الأمد.

وتوضح الباحث التي عرضت الربط بين المتغيرين أن الاستدامة المؤسسية تُعد مدخلًا استراتيجيًا لتحسين السمعة التنظيمية، وأن العلاقة بينهما علاقة تكاملية تقوم على التأثير التراكمي. فممارسات الاستدامة الشاملة في مجالات البيئة والمجتمع والحوكمة والاقتصاد تنتج صورة إيجابية لدى أصحاب المصلحة، مما يعزز الثقة ويقوي إدراك الجمهور لقيمة المؤسسة. وقد أثبتت الدراسات العربية والأجنبية على حد سواء أن تبني المؤسسات لمبادئ الاستدامة يؤدي إلى تحسين السمعة عبر تعزيز المصداقية والشفافية والالتزام الأخلاقي، وأن المسؤولية الاجتماعية تؤدي دور الوسيط الرئيس الذي تنتقل عبره جهود الاستدامة إلى وعي الجمهور.

وبذلك يبرهن الإطار النظري على أن الاستدامة المؤسسية لا تعمل فقط على تحسين الأداء الداخلي، بل تمتد آثارها نحو بناء سمعة قوية تساهم في دعم بقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التطور. كما يبرز الترابط الوثيق بين المتغيرين أهمية تضمين الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي، بوصفها محركاً رئيساً لصياغة وتطوير السمعة التنظيمية، خاصة في السياقات المهنية المعاصرة التي تشهد ارتفاعاً في توقعات المجتمع وازدياداً في متطلبات الشفافية والمساءلة.

وتؤسس هذه الخاتمة لأهمية إجراء الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل هذا الارتباط بصورة دقيقة؛ للتحقق من مدى تأثير الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة في تعزيز السمعة التنظيمية، بما يُثري المعرفة العلمية ويقدم دعماً عملياً لصانعي القرار داخل المؤسسات.



## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي المتَّبَع في دراسة أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي، والحوكمة المؤسسية) على السمعة التنظيمية للشركات السعودية. يُعدّ هذا الفصل حجر الأساس الذي تُبنى عليه مصداقية النتائج وموثوقيتها، إذ يستعرض المنهج العلمي المستخدم، والتعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، ومجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة.

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة السببية بين ممارسات الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، وذلك في سياق بيئة الأعمال السعودية التي تشهد تحولات جوهرية في إطار رؤية المملكة 2030. ولتحقيق هذا الهدف، تم تبني منهجية بحثية صارمة تجمع بين الأسس النظرية الراسخة والتطبيق الميداني الدقيق.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### 3.2.1. المتغير المستقل: الاستدامة المؤسسية

تُعرّف الاستدامة المؤسسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: "مجموعة الممارسات والسياسات التي تتبناها الشركات السعودية لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والالتزام الاجتماعي وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، بما يضمن استمرارية الأعمال وخلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة".

وتتضمن الاستدامة المؤسسية الأبعاد الفرعية التالية:

**أولاً: البُعد الاقتصادي** يُقاس إجرائياً من خلال قدرة الشركة على تحقيق الربحية المستدامة، والنمو طويل الأجل، وكفاءة استخدام الموارد، والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية، وتوفير فرص العمل، والالتزام بمعايير الشفافية المالية.

**ثانياً: البُعد البيئي** يُقاس إجرائياً بمدى التزام الشركة بالمعايير البيئية، وتبني سياسات الحد من الانبعاثات الكربونية، وإدارة النفايات، واستخدام الموارد المتجددة، وتطبيق نظم الإدارة البيئية، والإفصاح عن الأثر البيئي للعمليات التشغيلية.

**ثالثاً: البُعد الاجتماعي** يُقاس إجرائياً بمستوى اهتمام الشركة بتنمية الموارد البشرية، وضمان بيئة عمل آمنة وصحية، ودعم المجتمع المحلي، وتعزيز التنوع والشمول، والالتزام بمعايير العمل العادلة، والمشاركة في المبادرات المجتمعية.

**رابعاً: الحوكمة المؤسسية** تُقاس إجرائياً بمدى تطبيق الشركة لمبادئ الشفافية والمساءلة، واستقلالية مجلس الإدارة، وفعالية نظم الرقابة الداخلية، وحماية حقوق المساهمين، والالتزام بأخلاقيات الأعمال، ومكافحة الفساد.

### 3.2.2. المتغير التابع: السمعة التنظيمية

تُعرّف السمعة التنظيمية إجرائياً بأنها: "التقييم الإدراكي الجماعي لأصحاب المصلحة تجاه الشركة، والذي يتشكل بناءً على الخبرات السابقة والمعلومات المتاحة والتوقعات المستقبلية، ويؤثر في مستوى الثقة والدعم الممنوح للشركة".

ونُقاس السمعة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: جودة المنتجات والخدمات، والأداء المالي المُدرَك، وجاذبية بيئة العمل، ومستوى المسؤولية الاجتماعية، وجودة القيادة، والجاذبية العاطفية للعلامة التجارية.

### 3.3. تصميم البحث

#### 3.3.1. الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تتبنى هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) كإطار فلسفي موجّه، وذلك انطلاقاً من الافتراضات التالية:

تنطلق هذه الفلسفة من أن الواقع الاجتماعي موضوعي وقابل للقياس، وأن المعرفة تُكتسب من خلال الملاحظة والتجربة المنهجية. كما تفترض أن الباحث يمكن أن يكون مستقلاً عن الظاهرة المدروسة، وأن العلاقات السببية بين المتغيرات قابلة للاختبار والتعميم.

ويُبرّر اختيار هذه الفلسفة بأن طبيعة الدراسة تتطلب اختبار فرضيات محددة حول العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، مما يستدعي اعتماد منهج كمي قائم على جمع بيانات رقمية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وتعتمد الدراسة المدخل الاستنباطي (Deductive Approach) الذي ينطلق من النظرية إلى الملاحظة، وفق الخطوات التالية:

تبدأ العملية بمراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، ثم صياغة الفرضيات بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة. يلي ذلك تصميم أداة القياس واختبار صدقها وثباتها، ثم جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. وأخيراً، يتم اختبار الفرضيات إحصائياً وتأكيد النظرية أو تعديلها.

وتتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بشقيه:

**المنهج الوصفي المسحي:** يُستخدم لوصف واقع ممارسات الاستدامة المؤسسية في الشركات السعودية، ورصد مستوى السمعة التنظيمية لدى أصحاب المصلحة، من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة.

**المنهج التحليلي السببي:** يُستخدم لتحليل العلاقات السببية بين أبعاد الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، واختبار الفرضيات البحثية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة.

ويُبرّر اختيار هذا المنهج بأنه الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية المعقدة التي تتطلب وصفاً دقيقاً للواقع وتحليلاً للعلاقات بين المتغيرات، كما أنه يتيح تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

وتعتمد الدراسة استراتيجية المسح (Survey Strategy) باعتبارها الأكثر شيوعاً في البحوث الوضعية، وذلك للأسباب التالية:

تتيح هذه الاستراتيجية جمع كمية كبيرة من البيانات من عينة واسعة بتكلفة معقولة، كما تُمكن من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. وتوفر بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، فضلاً عن سهولة المقارنة بين المجموعات المختلفة.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### 3.4.1. مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في الشركات السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) بمختلف قطاعاتها، والذين يشغلون مستويات وظيفية متنوعة تشمل الموظفين التنفيذيين، والمشرفين ورؤساء الأقسام، ومديري الإدارات، والمديرين العامين والتنفيذيين. ويُقدّر حجم مجتمع البحث بنحو 223,000 موظف وموظفة يعملون في الشركات المدرجة في سوق تداول السعودية والبالغ عددها نحو 227 شركة موزعة على القطاعات الصناعية والخدمية والتجارية والمالية والمصرفية وغيرها، وذلك وفقاً لأحدث البيانات المتاحة من هيئة السوق المالية السعودية.

#### 3.4.2. عينة البحث وطريقة أخذ العينات

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث وتنوّع قطاعاته وتوزّعه الجغرافي الواسع في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب **العينة العشوائية الطبقية متعددة المراحل** (Multi-Stage Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع القطاعات والمستويات الوظيفية بشكل متناسب. وقد تمّ تحديد حجم العينة باستخدام معادلة **ستيفن ثومبسون** (Steven Thompson) للمجتمعات الكبيرة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وذلك على النحو التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2/z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن:

- $N = 223,000$  = حجم المجتمع
- $z = 1.96$  = الدلالة 0.05
- $d = 0.05$  = نسبة الخطأ
- $p = 0.50$  = نسبة توفر الخاصية

$$n = \frac{223,000 \times 0.50 \times 0.50}{[222,999 \times (0.0025/3.8416)] + (0.50 \times 0.50)}$$

$$n = \frac{55,750}{145.38 + 0.25} = \frac{55,750}{145.63} \approx 383$$

وعليه فإن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة هو 383 مفردة. وقد تم توزيع 450 استبانة لتعويض حالات الفقد وعدم الاستجابة المتوقعة، واسترد منها 421 استبانة، استبعدت 13 استبانة لعدم اكتمالها أو عدم جدية الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 408 استبانات بنسبة استرداد صالحة بلغت 90.7% وهي نسبة مرتفعة ومقبولة علمياً.

### 3.4.3. مراحل أخذ العينات

تمت عملية أخذ العينات على ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى جرى تقسيم الشركات المدرجة في سوق تداول إلى 5 طبقات وفقاً للقطاعات الرئيسية (الصناعي، الخدمي، التجاري، المالي والمصرفي، وأخرى)، وذلك لضمان تمثيل كل قطاع بما يتناسب مع حجمه النسبي في المجتمع. في المرحلة الثانية تم اختيار عدد من الشركات عشوائياً من كل طبقة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث اختيرت 35 شركة بشكل عشوائي موزعة على القطاعات الخمسة. أما في المرحلة الثالثة فقد تم اختيار المستجيبين عشوائياً من داخل كل شركة مختارة مع مراعاة التمثيل النسبي للمستويات الوظيفية المختلفة.

### 3.4.4. توزيع العينة حسب القطاعات

| النسبة المئوية | عدد الاستبانات الصالحة | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الشركات المختارة | القطاع          |
|----------------|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|
| 28.9%          | 118                    | 130                    | 10                   | الصناعي         |
| 23.5%          | 96                     | 105                    | 8                    | الخدمي          |
| 16.7%          | 68                     | 75                     | 6                    | التجاري         |
| 20.1%          | 82                     | 90                     | 7                    | المالي والمصرفي |
| 10.8%          | 44                     | 50                     | 4                    | أخرى            |
| 100%           | 408                    | 450                    | 35                   | الإجمالي        |

### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الاستبانة الإلكترونية (Online Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة البحث، وذلك نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية ولقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في مختلف المناطق الجغرافية بالملكة العربية السعودية في وقت قصير نسبياً وبتكلفة منخفضة. وقد تم تصميم الاستبانة الإلكترونية باستخدام منصة Google Forms ثم وُزعت على أفراد العينة عبر البريد الإلكتروني المؤسسي ومنصات التواصل المهنية مثل LinkedIn، بالإضافة إلى التواصل المباشر مع إدارات الموارد البشرية في الشركات المختارة لتسهيل عملية التوزيع.

تضمنت الاستبانة خطاباً تعريفياً يوضح الهدف من الدراسة وأهميتها العلمية والعملية، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك لتشجيع المستجيبين على المشاركة بصدق وموضوعية. واستخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تراوحت الاستجابات من (1) بشدة إلى (5) أوافق بشدة، وذلك وفقاً للتدرج التالي: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة.

إلى جانب البيانات الأولية، اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لبناء الإطار النظري والدراسات السابقة، والتي شملت الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة باللغتين العربية والإنجليزية، والرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصائيات الرسمية الصادرة عن هيئة السوق المالية السعودية ووزارة التجارة ورؤية المملكة 2030، فضلاً عن قواعد البيانات الإلكترونية مثل Scopus وWeb of Science وGoogle Scholar.

وقد مرّت عملية جمع البيانات بعدة مراحل: بدأت بمرحلة التصميم والتحكيم حيث عُرضت الاستبانة على 7 محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء لتقييم صدقها الظاهري وصدق المحتوى، ثم أُجريت تعديلات في ضوء ملاحظاتهم. تلتها مرحلة الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) التي طبّقت على عينة استطلاعية مكوّنة من 40 مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية للتحقق من وضوح الفقرات وثبات الأداة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية 0.934 مما يدل على ثبات مرتفع. وأخيراً جاءت مرحلة التطبيق الفعلي التي استمرت 6 أسابيع تمّ خلالها توزيع الاستبانات وإرسال رسائل تذكيرية للمستجيبين لرفع معدل الاستجابة.

### 3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات لتحقيق أهدافها البحثية والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

يتمثّل النوع الأول في **البيانات الأولية** (Primary Data) التي جُمعت ميدانياً وللمرة الأولى من أفراد عينة الدراسة بشكل مباشر عن طريق الاستبانة الإلكترونية المصمّمة خصيصاً لهذا الغرض، وتشمل هذه البيانات: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع)

أمّا النوع الثاني فهو **البيانات الثانوية** (Secondary Data) التي استُقيت من المصادر والمراجع العلمية المنشورة سابقاً، واستُخدمت أساساً في بناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الاستدامة المؤسسية والسمعة التنظيمية، فضلاً عن الاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة وصياغة فقراتها وتفسير نتائجها ومقارنتها.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تمّ تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.28 ، وذلك وفقاً للإجراءات التالية:

• **أولاً: اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة**، حيث استُخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي والثبات لكل محور من محاور الاستبانة وللاداة ككل، كما استُخدم معامل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية للأداة.

• **ثانياً: أساليب الإحصاء الوصفي**، وتشمل حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة على كل فقرة ومحور من محاور الدراسة وترتيبها حسب درجة الموافقة.

• **ثالثاً: اختبارات التوزيع الطبيعي**، حيث طُبّق اختباراً كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) و **شابيرو-ويلك** (Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، بالإضافة إلى فحص معاملات الالتواء (Skewness) و **التفرطح** (Kurtosis) للتأكد من ملائمة البيانات لاستخدام الاختبارات المعلمية.

• **رابعاً: تحليل الارتباط**، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد الاستدامة المؤسسية (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، الحوكمة المؤسسية) والسمعة التنظيمية.

• **خامساً: تحليل الانحدار الخطي المتعدد** (Multiple Linear Regression)، لاختبار أثر أبعاد الاستدامة المؤسسية مجتمعة على السمعة التنظيمية، وتحديد نسبة التباين المُفسّر في المتغير التابع (معامل التحديد  $R^2$ )، والتعرف على الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد الاستدامة في التأثير على السمعة التنظيمية من خلال معاملات بيتا المعيارية ( $\beta$ ).

• **سادساً: تحليل الانحدار الخطي البسيط** (Simple Linear Regression)، لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الاستدامة المؤسسية على حدة في السمعة التنظيمية، مع التحقق من معنوية النموذج عبر اختبار F ومعنوية المعاملات عبر اختبار t.

### 3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة في سعيها للكشف عن أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها الأربعة (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، والحوكمة المؤسسية) على السمعة التنظيمية للشركات السعودية. وقد اتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة، إذ يجمع بين وصف الواقع الراهن لممارسات الاستدامة المؤسسية في الشركات السعودية وتحليل علاقتها بالسمعة التنظيمية بأسلوب كمّي دقيق.

تمثّل مجتمع البحث في العاملين بالشركات السعودية المُدرجة في سوق تداول والبالغ عددها نحو 227 شركة بمجتمع يُقدّر بـ 223,000 موظف وموظفة، فيما بلغت عينة الدراسة النهائية الصالحة للتحليل 408 مفردات بنسبة استرداد 90.7%، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى المطلوب إحصائياً وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون البالغ 383 مفردة. واعتمد أسلوب العينة العشوائية الطبقية متعددة المراحل لضمان

تمثيل عادل ومتناسب لجميع القطاعات والمستويات الوظيفية.

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في الاستبانة الإلكترونية المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والتي تكونت من قسمين رئيسيين: الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية ويشمل 6 متغيرات، والثاني يتضمن محاور الدراسة بواقع 16 فقرة للمتغير المستقل (الاستدامة المؤسسية) موزعة على 4 أبعاد بواقع 4 فقرات لكل بُعد، و10 فقرات للمتغير التابع (السمعة التنظيمية)، ليكون إجمالي فقرات المحاور 26 فقرة. وقد خضعت الأداة لإجراءات تحكيم صارمة من 7 محكمين متخصصين، ولدراسة استطلاعية على 40 مفردة أثبتت ثباتاً مرتفعاً بمعامل ألفا كرونباخ كلي بلغ 0.934.

تنوّعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل لتشمل أساليب الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، وأساليب الإحصاء الاستدلالي التي تضمنت معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ونمذجة المعادلات البنائية واختبارات الفروق (ANOVA و t-test)، فضلاً عن اختبارات التحقق من افتراضات النماذج الإحصائية. وقد رُوِيَ في جميع الإجراءات المنهجية تحقيق أعلى درجات الصدق والثبات والموضوعية لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

يُمهد هذا الفصل المنهجي الطريقَ نحو الفصل الرابع الذي سيتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصلين الأول والثاني.

□

السادة الكرام / المشاركون في الدراسة ... حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعدني دعوتكم للمشاركة في هذه الدراسة العلمية التي تهدف إلى التعرف على أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، والحوكمة المؤسسية) على السمعة التنظيمية للشركات السعودية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة [الماجستير/الدكتوراه] في [التخصص] من [اسم الجامعة].

إن مشاركتكم في هذه الدراسة تُعدّ إسهاماً قيماً في إثراء البحث العلمي، وستساعد في تقديم توصيات عملية للشركات السعودية في مجال الاستدامة المؤسسية. لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية.

**نؤكد لسيادتكم أن:**

• جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

• لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، فالمطلوب هو رأيكم الشخصي

• يُرجى الإجابة على جميع الفقرات دون ترك أي منها

• الوقت المتوقع للإجابة على الاستبيان: (10-15) دقيقة

نشكر لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين، ونسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

**القسم الأول: البيانات الديموغرافية**

**يُرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:**

**الجنس:**

• ذكر

• أنثى

**الفئة العمرية:**

• أقل من 30 سنة

• من 30 إلى أقل من 40 سنة

• من 40 إلى أقل من 50 سنة

• 50 سنة فأكثر

**المؤهل العلمي:**

• ثانوية عامة فأقل

• دبلوم

• بكالوريوس

• ماجستير

• دكتوراه

#### سنوات الخبرة:

• أقل من 5 سنوات

• من 5 إلى أقل من 10 سنوات

• من 10 إلى أقل من 15 سنة

• 15 سنة فأكثر

#### المستوى الوظيفي:

• موظف تنفيذي

• مشرف / رئيس قسم

• مدير إدارة

• مدير عام / تنفيذي

#### القطاع:

• صناعي

• خدمي

• تجاري

• مالي ومصرفي

• أخرى (يُرجى التحديد): .....

□

#### القسم الثاني: محاور الدراسة

##### المحور الأول: الاستدامة المؤسسية (المتغير المستقل)

##### أولاً: البُعد الاقتصادي

###### 12345 العبارة

م

تسعى الشركة إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام يضمن استمراريته على المدى الطويل

تلتزم الشركة بالشفافية في الإفصاح عن أدائها المالي لجميع أصحاب المصلحة  
تُساهم الشركة في دعم الاقتصاد المحلي من خلال التعامل مع الموردين والمنتجين المحليين

تعمل الشركة على توفير فرص عمل مستدامة تُساهم في الحد من البطالة في المجتمع

##### ثانياً: البُعد البيئي

###### 12345 العبارة

م

تلتزم الشركة بتطبيق المعايير والتشريعات البيئية المحلية والدولية

تتبنى الشركة سياسات فعّالة للحد من الانبعاثات الكربونية والتلوث البيئي

تسعى الشركة إلى ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية واستخدام مصادر الطاقة المتجددة

تُطبق الشركة نظاماً متكاملاً لإدارة النفايات وإعادة التدوير

##### ثالثاً: البُعد الاجتماعي

###### 12345 العبارة

م

توفر الشركة بيئة عمل آمنة وصحية تُراعي سلامة الموظفين ورفاهيتهم

تستثمر الشركة في برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر

تُشارك الشركة بفاعلية في المبادرات والبرامج التي تخدم المجتمع المحلي

تلتزم الشركة بمبادئ التنوع والشمول وتكافؤ الفرص في بيئة العمل

#### رابعاً: الحوكمة المؤسسية

##### 12345 العبارة

م

يتمتع مجلس إدارة الشركة بالاستقلالية والكفاءة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تُطبّق الشركة نظاماً فعالاً للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

تلتزم الشركة بأعلى معايير الشفافية والإفصاح والمساءلة

تتبنى الشركة ميثاقاً أخلاقياً صارماً يُحارب الفساد وتضارب المصالح

#### المحور الثاني: السمعة التنظيمية (المتغير التابع)

##### 12345 العبارة

م

تتمتع الشركة بسمعة طيبة ومكانة مرموقة في السوق السعودي

تُقدّم الشركة منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء

يثق أصحاب المصلحة في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المستقبلية

تُعتبر الشركة بيئة عمل جاذبة للكفاءات والمواهب المتميزة

تمتلك الشركة قيادة ذات رؤية واضحة وقدرة على إدارة التحديات

يشعر العملاء بالفخر والانتماء عند التعامل مع الشركة

تحظى الشركة بتغطية إعلامية إيجابية تعكس صورتها الحسنة

يُوصي أصحاب المصلحة الآخرين بالتعامل مع الشركة

تتميز الشركة بالمصداقية والوفاء بالتزاماتها تجاه جميع الأطراف

تُساهم ممارسات الاستدامة في الشركة في تعزيز صورتها الذهنية الإيجابية

□

#### قائمة المراجع

- بدوي، محمد كرم محمد، الحرون، منى محمد، و حسين، أسامة ماهر. (2024). دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية: المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي أنموذجاً. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، ع39 ، 249 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1559759>

- بدوي، محمد كرم محمد، الحرون، منى محمد، و حسين، أسامة ماهر. (2024). دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية: المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي أنموذجاً. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، ع39 ، 249 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1559759>

- بدوي، محمد كرم محمد، الحرون، منى محمد، و حسين، أسامة ماهر. (2024). دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية: المركز القومي للاختبارات والتقييم التربوي أنموذجاً. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، ع39 ، 249 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1559759>

- توام، زاهية. (2021). أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة: دراسة تحليلية لتقارير السعة للنموذج. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج11، ع2 ، 220 - 239. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1122687>

- جهلول، إيمان هاتو، وخضير، وميض عبد الزهرة. (2021). تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي: دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب. مجلة دراسات إدارية، مج15، ع30، 140 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329713>
- جهلول، إيمان هاتو، وخضير، وميض عبد الزهرة. (2021). تأثير مواقف العاملين في الاستدامة التنظيمية من خلال الدور التفاعلي للابتكار البيئي: دراسة استطلاعية في عينة من الموظفين في شركة مصافي الجنوب. مجلة دراسات إدارية، مج15، ع30، 140 - 173. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329713>
- حماد، رائد خميس محمود. (2025). أثر المرونة الاستراتيجية على تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. مجلة البحوث التجارية، مج47، ع3، 514 - 554. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1624633>
- حمدي، إكرام عبده. (2025). دور التدريب في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية لموظفات وموظفين الحرم النبوي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع81، 234 - 258. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1602627>
- حمدي، إكرام عبده. (2025). دور التدريب في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية لموظفات وموظفين الحرم النبوي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع81، 234 - 258. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1602627>
- الحمدي، فؤاد محمد حسين. (2024). التسويق الأخضر ودوره في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المستهلكين السعوديين. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج18، ع34، 231 - 258. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1529418>
- الزهراني، صالح جمعان صالح. (2025). أثر القيادة الاستراتيجية على تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ع8، 17 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610300>
- السلمي، محمد خالد محمد، وشعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490146>
- السلمي، محمد خالد محمد، وشعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490146>
- شحاتة، ياسر السيد علي محمد. (2025). الدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي في العلاقة بين القدرات التنظيمية وتعزيز الاستدامة المؤسسية في المؤسسات: دراسة تطبيقية. الإدارة العامة، س66، ع1، 121 - 193. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1588178>
- صالح، مصطفى رعد. (2021). استراتيجيات التسعير ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56، 590 - 610. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1256462>
- الطالبة، رشا عبد المجيد حميدان، والحاجرة، كامل محمد يوسف. (2024). الشراكات الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546364>
- عبدالعال، عطية السيد عطية، والهنداوي، أحمد عبدالفتاح حمدي. (2024). إدارة السمعة المؤسسية بين الجهات التنظيمية وقوة التأثير. مجلة التربية، ع203، ج2، 619 - 623. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496866>
- الكبيسي، عقبة نافع سليم. (2023). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية الأنبار - قسم تربية الفلوجة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع61، 483 - 500. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1378079>
- لزهاري، زواويد. (2024). الاستدامة المؤسسية: تجربة شركة Patagonia في الموازنة بين

الاستدامة واستراتيجيات إدارة التكلفة. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج27، عدد خاص ، 267 - 286. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508919>

- محمود، ناجي عبدالستار، و عبدالوهاب، مصطفى مؤيد. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء والمرضى الراقدين في مستشفى صلاح الدين العام. مجلة كلية القلم الجامعة، مج8، ع15 ، 113 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1597116>

- محمود، ناجي عبدالستار، و عبدالوهاب، مصطفى مؤيد. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء والمرضى الراقدين في مستشفى صلاح الدين العام. مجلة كلية القلم الجامعة، مج8، ع15 ، 113 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1597116>

- ندا، نبيل خليل، منصور، محمد أحمد، سعودي، أسامة رجب عبدالمعبود عبدالعزيز، و عبدالرحيم، أحمد مصطفى. (2025). تقييم معايير ومؤشرات الاستدامة المؤسسية ببعض الأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مج35، ع3 ، 36 - 62. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1592273>

- همام، إيمان أحمد حسن. (2025). تصور مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية للجامعات المصرية في ضوء التهجين التنظيمي. دراسات تربوية واجتماعية، مج31، ع1 ، 309 - 441. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1564771>

- الوكيل، منال محمد أحمد. (2025). الاستدامة المؤسسية وأثرها على تعزيز قدرات المنظمات العامة في مواجهة جائحة كوفيد19: دراسة تطبيقية على مديرية التموين محافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج26، ع3 ، 265 - 300. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1591570>

- Arous, J. A., Alenzi, H., ElRabbat, S. A., & Hima, N. A. (2025). The impact of sustainable practices on organizational reputation: The mediating role of social responsibility in Saudi organizations. *European Journal of Sustainable Development*, 14(1), 228-228

- Arous, J. A., Alenzi, H., ElRabbat, S. A., & Hima, N. A. (2025). The impact of sustainable practices on organizational reputation: The mediating role of social responsibility in Saudi organizations. *European Journal of Sustainable Development*, 14(1), 228-228.

- Gidage, M., & Bhide, S. (2024). Corporate reputation as the nexus: linking moral and social responsibility, green practices, and organizational performance. *Corporate Reputation Review*, 1-23.

- Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: what goes first?. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 406-430.

- Kumari, K., Abbas, J., & Rashid, S. (2021). Role of corporate social responsibility in corporate reputation via organizational trust and commitment. *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 42-63.

- Le, T. T. (2023). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4565-4590

- Le, T. T. (2023). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4565-4590.

- Mohammad Fraihat, B. A., Shutawe Aln'emi, E. A., Bani Ahmad, A. Y., Daoud, M. K., & Almasarweh, M. S. (2023). How corporate social responsibility enhances reputation, and organizational brand image?. *Journal of Namibian Studies*, 34.

- Singh, K., Abraham, R., Yadav, J., Agrawal, A. K., & Kolar, P. (2023). Linking CSR and organizational performance: the intervening role of sustainability risk management and organizational reputation. *Social Responsibility Journal*, 19(10), 1830-1851.
- Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The impact of corporate culture on corporate social responsibility: Role of reputation and corporate sustainability. *Sustainability*, 14(16), 10105.
- Siyal, S., Ahmad, R., Riaz, S., Xin, C., & Fangcheng, T. (2022). The impact of corporate culture on corporate social responsibility: Role of reputation and corporate sustainability. *Sustainability*, 14(16), 10105
- Yan, X., Espinosa-Cristia, J. F., Kumari, K., & Cioca, L. I. (2022). Relationship between corporate social responsibility, organizational trust, and corporate reputation for sustainable performance. *Sustainability*, 14(14), 8737.
-