

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع الاستدامة في إدارة الأعمال

أسم الطالب  
عبد العزيز عبد الله الدريعي

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             | 3  |
| 1.1. المقدمة: .....                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                               | 6  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                  | 7  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | 7  |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                               | 7  |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                       | 8  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                     | 8  |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                               | 9  |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                               | 9  |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                              | 9  |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                               | 10 |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                              | 11 |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                           | 12 |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                       | 13 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |    |
| 1. ....                                                | 1  |
|                                                        | 4  |
| 2.1. المقدمة: .....                                    | 15 |
| 2.2. المتغير المستقل .....                             | 16 |
| 2.3. المتغير التابع .....                              | 17 |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | 18 |
| 2.5. الخاتمة .....                                     | 19 |
| قائمة المراجع .....                                    | 20 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

في ظل التحولات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، والضغوط المتزايدة من المجتمعات، والجهات التنظيمية، والمستثمرين، بات من الضروري أن تتبنى الشركات نهجًا أكثر شمولية واستدامة في إدارتها. لقد تجاوزت مفاهيم النجاح المؤسسي تلك النظرة التقليدية التي كانت تركز فقط على تعظيم الأرباح قصيرة المدى، لتتجه نحو نماذج أعمال تراعي الأثر البيئي والاجتماعي إلى جانب العائد الاقتصادي. لم يعد يُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كشكل من أشكال العمل الخيري المؤسسي فحسب، بل تحوّلت إلى ركيزة أساسية في بناء الاستراتيجيات الإدارية والمالية، وأصبحت الاستدامة عنصرًا استراتيجيًا يُؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط، والتشغيل، واتخاذ القرار. وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى فهم أعمق لمفهوم الاستدامة، ليس كمصطلح شائع، بل كممارسة فعلية تعكس التزام الشركات تجاه المستقبل والمجتمع.

### تعريف بمفهوم الاستدامة:

وقد تعددت التعريفات الأكاديمية والمهنية لمفهوم الاستدامة، ومن أبرزها:

1. تقرير بورتلاند – اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (1987):

“التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن تُعرض قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها للخطر.”

(World Commission on Environment and Development. 1987)

2. الأمم المتحدة – أهداف التنمية المستدامة (UN SDGs):

“الاستدامة تعني تلبية احتياجاتنا الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. كما تتطلب تحقيق توازن بين العوامل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بانسجام تام.”

(United Nations, 2015)

3. كلية هارفارد – Harvard Business Review:

“تشير الاستدامة المؤسسية إلى الاستراتيجيات والإجراءات طويلة الأجل التي تتبناها الشركات لإدارة مسؤولياتها البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG).”

(Eccles et al., 2012)

4. المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI):

“الاستدامة في الأعمال تعني قدرة الشركة على خلق قيمة طويلة الأجل من خلال إدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.” (GRI, 2021)

### لمحة عن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR):

المرحلة الأولى: الأعمال الخيرية (قبل القرن العشرين)

- ارتبطت المسؤولية الاجتماعية بالمساهمات الخيرية والتبرعات الفردية التي يقدمها أصحاب الأعمال للمجتمع المحلي.
- لم تكن هناك معايير واضحة أو تنظيم مؤسسي لهذه الأنشطة.

المرحلة الثانية: بداية الوعي المؤسسي (1950s-1970s)

- ظهر أول تعريف أكاديمي للمسؤولية الاجتماعية في كتاب Bowen (1953): “مسؤولية رجال الأعمال هي متابعة السياسات واتخاذ القرارات التي تتماشى مع أهداف وقيم المجتمع.”
- بدأت الشركات ترى أنها مسؤولة ليس فقط أمام المساهمين، بل أيضاً أمام العاملين، العملاء، والبيئة.

المرحلة الثالثة: التنظيم والحوكمة (1980s-1990s)

- تطور المفهوم ليشمل قضايا مثل حقوق الإنسان، حقوق العمال، حماية البيئة، الشفافية.
- ظهرت أطر مثل ISO 26000 و SA8000 لتقنين ممارسات المسؤولية الاجتماعية

المرحلة الرابعة: نحو الاستدامة الاستراتيجية (2000-Now)

- تحوّل CSR إلى جزء من الاستدامة المؤسسية وبدأ يُربط بأداء الشركات المالي، وقيمتها السوقية.
- ظهرت مفاهيم جديدة مثل:
- ESG (البيئة، المجتمع، الحوكمة)
- Creating Shared Value (CSV) من قبل Porter & Kramer

أهمية دمج الاستدامة في الاستراتيجيات الإدارية والمالية:

1. تحسين السمعة وتعزيز الثقة

• الشركات التي تتبنى استدامة استراتيجية تحظى بثقة العملاء والمستثمرين، مما يؤدي إلى تعزيز سمعتها وزيادة ولاء العملاء.

## 2. تقليل المخاطر التشغيلية والمالية

• الاستدامة تساعد على تقليل التعرض لمخاطر تنظيمية، بيئية، وسمعة المؤسسة، مثل تغيرات القوانين البيئية أو قضايا العمل غير الأخلاقي

## 3. تحقيق كفاءة تشغيلية وتوفير في التكاليف

• ممارسات مثل كفاءة استهلاك الطاقة، تقليل النفايات، وتحسين سلاسل التوريد تقلل من النفقات وتزيد من الكفاءة

## 4. جذب المستثمرين وتحقيق أداء مالي أفضل

• تقارير ESG أصبحت معياراً يستخدمه المستثمرون لتقييم أداء الشركات. الشركات المستدامة تُظهر غالباً أداءً مالياً طويل الأجل أكثر استقراراً.

## 5. تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية

• دمج الاستدامة يدفع الشركات لتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتماشى مع متطلبات السوق المستقبلية.

### 3.1 مشكلة الدراسة:

الكثير من الشركات اليوم تتحدث عن الاستدامة، لكن هل حقاً تطبقها بشكل جدي؟ الموضوع معقد شوي. من ناحية فيه وعي متزايد بأهمية الحفاظ على البيئة والمجتمع، ومن ناحية ثانية كثير من المؤسسات ما زالت تعتبر الموضوع مجرد نشاط جانبي.

في الواقع، الفرق كبير بين أن تقوم الشركة ببعض الأعمال الخيرية بين الحين والآخر، وبين أن تدمج الاستدامة في كل قرار تتخذه. المشكلة أن بعض المديرين ما يفكروا إلا في الأرباح قصيرة المدى، ويتناسوا أن الاستثمار في الاستدامة ممكن يكون مربحاً على المدى البعيد.

الوضع الحالي بيبين أن فيه شركات نجحت في تحويل الاستدامة لجزء أساسي من استراتيجيتها، وشركات ثانية ما زالت ممتلئة في المراحل الأولى. السؤال المهم: ليس بعض الشركات بتقدر تتطور في المجال والبعض الآخر لا؟

في النهاية، الموضوع مش بس مسألة أخلاقية، بل قضية بقاء في سوق أصبح التنافس فيه شرساً. الشركات اللي بتعرف تربط بين الاستدامة والأرباح هي اللي رح تتجح في المستقبل.

### 3.1.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من كثرة الدراسات حول مفهومي الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ودورهما في تحسين الأداء المؤسسي، لا يزال هناك عدد محدود من الأطر النظرية التي تشرح بدقة كيفية دمج الاستدامة كعنصر استراتيجي فعال في نموذج أعمال المؤسسة. وتختلف التعريفات والمفاهيم باختلاف المؤسسات، ولا تزال العلاقة بين الاستدامة والربحية طويلة الأجل موضع جدل أكاديمي. ويُقوّض هذا التباين في النهج قدرة الباحثين والممارسين على تبني نموذج أو إطار عمل موحد يمكن تطبيقه بوضوح على مختلف أنواع المؤسسات

### 3.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، ثمة فجوة واضحة بين الخطاب المُبالغ فيه، أو بالأحرى المتبناة، من قِبَل الشركات بشأن الاستدامة وممارساتها الفعلية. فليس من النادر أن تجد مؤسسة تُسوّق لأنشطتها الخيرية أو البيئية على أنها استدامة، إلا أن هذه المبادرات تبقى منفصلة عن الخطط التشغيلية والمالية. إضافةً إلى ذلك، لا يزال بعض المديرين ينظرون إلى الاستدامة كعبء مالي أو نشاط ثانوي، بدلاً من أن تكون أداة استراتيجية لتعزيز التنافسية والنمو طويل الأجل.

## 3.2. أهمية الدراسة:

أهمية هذا الدراسة تكمن في أنه يتناول قضية أساسية تواجه الكثير من الشركات والمؤسسات اليوم. موضوع الاستدامة أصبح فعلاً جزءاً مهماً في أي خطة عمل حديثة. لكن المشكلة الكبيرة - خاصة في منطقتنا العربية - أن المسؤولية الاجتماعية ما زالت تعامل كأنشطة جانبية أو مجرد حملات علاقات عامة سريعة.

الوضع الحالي يفتقر لدمج حقيقي للمسؤولية الاجتماعية في الخطط الإدارية والمالية. هذا البحث يحاول تسليط الضوء على الفجوة بين ما نعرفه نظرياً وما نطبقه عملياً.

الرؤية الواضحة تلعب دوراً كبيراً في سد هذه الفجوة. لكن الأهم هو النظر لكل العوامل المؤثرة، لأنها أساس أي نجاح حقيقي في هذا المجال.

### 3.2.1. على المستوى النظري:

تُعد دراسة الاستدامة في مجال إدارة الأعمال ذات أهمية متزايدة على المستوى النظري، حيث تُسهم في تطوير الفهم العلمي والفلسفي لمفاهيم الإدارة الحديثة في ظل التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة. وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إثراء الأدبيات العلمية: تسهم دراسة الاستدامة في توسيع القاعدة النظرية للعلوم الإدارية من خلال تقديم نماذج ومفاهيم جديدة تدمج بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- إعادة صياغة أدوار الشركات: تساعد الدراسة النظرية للاستدامة على إعادة تعريف دور الشركات في المجتمع، بعيدًا عن الهدف الربحي البحت، نحو تحقيق القيمة الشاملة للأطراف ذات العلاقة.
- دعم النظريات الإدارية المعاصرة: تُعزز من تطور النظريات الإدارية مثل نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الشرعية من خلال ربطهما بأهداف الاستدامة.
- فهم العلاقة بين القرارات الإدارية والاستدامة: تقدم إطارًا تحليليًا لفهم كيف تؤثر قرارات الإدارة على الموارد البيئية والاجتماعية، مما يثري الجانب النظري للسياسات والاستراتيجيات الإدارية.
- إبراز أهمية التكامل الاستراتيجي: تؤكد على ضرورة دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وهو ما يعزز البناء النظري لمفاهيم الإدارة المستدامة.
- استكشاف الفجوات النظرية: تُساعد هذه الدراسات في الكشف عن الثغرات في الأدبيات المتعلقة بكيفية تطبيق الاستدامة بشكل فعال في مختلف القطاعات الإدارية.

### 3.2.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب دراسة الاستدامة في إدارة الأعمال أهمية بالغة على المستوى التطبيقي، نظرًا لما توفره من أدوات واستراتيجيات تسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال متغيرة. وتتمثل أبرز جوانب هذه الأهمية فيما يلي:

- تحسين كفاءة استخدام الموارد: تساعد ممارسات الاستدامة على تقليل الهدر في الموارد الطبيعية والمادية، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية.
- تعزيز القدرة التنافسية: تُمكن الشركات من بناء سمعة قوية في السوق، وكسب ثقة العملاء والمستثمرين، من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية.
- الامتثال للأنظمة والتشريعات: تدفع الاستدامة الشركات لتبني ممارسات تتوافق مع اللوائح الوطنية والدولية، مما يقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية.
- إدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية: توفر ممارسات الاستدامة إطارًا لتقييم المخاطر البيئية والاجتماعية المحتملة والتعامل معها بطرق استباقية.
- تحفيز الابتكار: تشجع التوجهات المستدامة على تطوير منتجات وعمليات جديدة صديقة للبيئة، مما يعزز من فرص الابتكار والنمو طويل الأمد.
- تحقيق رضا أصحاب المصلحة: تُسهم الاستدامة في تلبية توقعات أصحاب المصلحة (مثل العملاء، الموظفين، المجتمع)، ما يعزز من ولائهم ويُحسن من العلاقات المؤسسية.

- **دعم اتخاذ القرار:** توفر البيانات الناتجة عن تطبيق ممارسات الاستدامة مؤشرات مهمة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معايير اقتصادية واجتماعية وبيئية متكاملة.

### 3.3. أسئلة الدراسة:

- كيف تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) عبر المراحل التاريخية المختلفة وما العوامل التي اثرت في هذا التطور؟
- ما هو التعريف الدقيق لمفهوم الاستدامة في سياق الإدارة والاعمال المعاصرة؟
- ما مدى أهمية دمج مبادئ الاستدامة ضمن الاستراتيجيات الإدارية والمالية للشركات ، وما الآثار المترتبة على ذلك؟
- ما الإشكالية التي يعالجها هذا البحث فيما يخص العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في بيئة الأعمال؟
- ما قيمة العلمية والعملية لهذا البحث في توضيح العلاقة بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

### 3.4. أهداف الدراسة:

- تحليل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)
- توضيح مفهوم للاستدامة في سياق العمال.
- بيان أهمية دمج الاستدامة في استراتيجيات الإدارة والمالية.
- تحديد الإشكاليات المرتبطة بعلاقة المسؤولية الاجتماعية للاستدامة في ممارسات الشركات.
- إبراز الأهمية العلمية للربط بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

### 3.5. فرضيات الدراسة:

- يوجد تطور ملحوظ في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية العالمية.
- تُعد الاستدامة مفهومًا إداريًا متكاملًا يؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات واستراتيجياتها طويلة الأمد.
- يساهم دمج مبادئ الاستدامة في الاستراتيجيات الإدارية والمالية في تحسين كفاءة الشركات وتعزيز تنافسيتها في السوق.
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية وتحقيق مبادئ الاستدامة المؤسسية.

يزداد وعي الشركات بأهمية التكامل بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية كعنصر أساسي في تحقيق التنمية المستدامة.

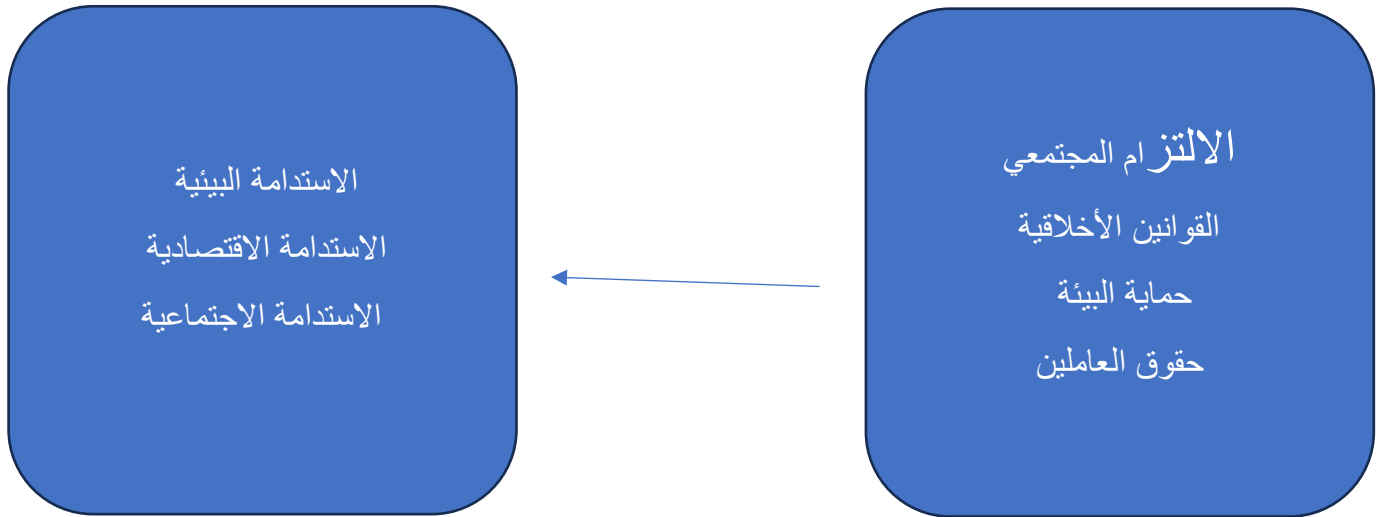
### 3.6. نموذج الدراسة:

يرتكز نموذج الدراسة على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والاستدامة المؤسسية، مع التركيز على أهمية دمج الاستدامة في الاستراتيجيات الإدارية والمالية. ويفترض النموذج أن التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في تحقيق استدامة شاملة على المستوى البيئي والاقتصادي والاجتماعي.

يتكون النموذج من المتغيرات التالية:

المتغير التابع: الاستدامة المؤسسية

المتغير المستقل: مسؤولية الاجتماعية للشركات



العلاقات المفترضة في النموذج:

- 1- تؤثر المسؤولية الاجتماعية بشكل مباشر على تحقيق الاستدامة.
- 2- يساهم دمج الاستدامة في الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين CSR والاستدامة .
- 3- كلما زاد التزام الشركة بمبادئ CSE، زادت قدرتها على تبني ممارسات مستدامة فعالة في عملياتها الإدارية والمالية.

### 3.7. منهجية الدراسة:

#### • منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يسعى الباحث إلى وصف وتحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ومفهوم الاستدامة، مع التركيز على دور دمج الاستدامة في الاستراتيجيات الإدارية والمالية. ويعد هذا المنهج مناسباً لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية وفهم مدى تأثيرها في الواقع العملي.

#### • أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم تصميمها لتشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تقيس أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وممارسات الاستدامة، ومستوى دمجها في الخطط الإدارية والمالية للشركات.

#### • مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من مديري الإدارات المالية والإدارية، وموظفي أقسام المسؤولية الاجتماعية في الشركات. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من عدد من الشركات الكبرى والمتوسطة في القطاع الخاص، بهدف ضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة.

#### • طرق تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي (مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) والتحليل الاستنتاجي (مثل اختبار الارتباط والانحدار)، باستخدام برنامج مثل SPSS، وذلك لفحص فرضيات الدراسة وتفسير العلاقات بين المتغيرات.

### 3.8. الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية الى اختبار فرضيات البحث والتحقق من العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والاستدامة المؤسسية، مع التركيز على مدى دمج مبادئ الاستدامة في الاستراتيجيات الإدارية والمالية. وقد تم تنفيذ هذه الدراسة من خلال جمع بيانات ميدانية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أدوات كمية مناسبة.

#### • مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات السعودية في القطاع الخاص، وخاصة من يشغلون مناصب في الإدارات الإدارية، المالية، وإدارات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، نظرا لارتباطهم المباشر بموضوع البحث.

#### • عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، لضمان تمثيل مختلف القطاعات (الصناعي، التجاري، الخدمي). وقد بلغ حجم العينة (...)، وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على المشاركين.

#### • أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتوت على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية (CSR) وابعادها.

المحور الثاني: ممارسات الاستدامة المؤسسية.

المحور الثالث: دمج الاستدامة في الاستراتيجيات الإدارية والمالية.

#### • طرق التحليل الاحصائي:

تم ادخال البيانات في برنامج SPSS، واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

التحليل الوصفي (المتوسطات، الانحراف المعياري)

تحليل الارتباط (pearson)

تحليل الانحدار

اختبار الفرضيات

وذلك لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات

### 3.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## 4. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 4.1. المقدمة:

تُعَدُّ الاستدامة من القضايا المحورية التي حظيت باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، نظرًا لتأثيراتها العميقة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وقد تنوعت الدراسات السابقة في هذا المجال لتشمل مفاهيم الاستدامة وأبعادها، واستراتيجيات دمجها في السياسات والممارسات المؤسسية، بالإضافة إلى دورها في تحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر وحقوق الأجيال القادمة. كما تناولت الأبحاث نماذج تطبيقية للاستدامة في قطاعات مختلفة مثل الطاقة، وإدارة الموارد الطبيعية، وسلاسل الإمداد، والحوكمة المؤسسية. ويُظهر استعراض هذه الدراسات مدى التقدم الحاصل في تطوير أدوات ومؤشرات لقياس الاستدامة، إلى جانب التحديات التي تواجه تنفيذها على أرض الواقع، مما يوقّر أساساً علمياً متيناً لبناء هذا البحث وتحديد موقعه ضمن الجهود البحثية القائمة.

لقد شهد حقل الاستدامة تطوراً ملحوظاً منذ مطلع القرن الحادي والعشرين، حيث امتلأ بالأبحاث التي تتناول أبعاداً متعددة—اقتصادية، اجتماعية، بيئية، وسياساتية. وفيما يلي أبرز المحاور والمراجع الحديثة:

1. منهجيات مراجعة الأدبيات في الاستدامة
2. الأهداف العالمية (SDGs) ودور القطاع الخاص
3. الاقتصاد الدائري وسلاسل التوريد المستدامة
4. نظم أنظمة متكاملة من أجل الاستدامة البيئية
5. إدارة الاستدامة وريادة الأعمال الاجتماعية
6. مؤسسات التعليم العالي وسياسات الاستدامة
7. بعض الاتجاهات الجديدة والملهمة في الأبحاث الأكاديمية

## 4.2. المتغير المستقل

بعض الامثلة

1. الاستراتيجيات المؤسسية للاستدامة: مثل دمج مبادئ للاقتصادي الدائري، أو تبني سياسات الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) داخل الشركات. "مثال: دراسة Müller (2008) & Seuring التي بحثت أثر استراتيجيات سلاسل التوريد المستدامة على الأداء البيئي والاقتصادي".
2. التكنولوجيا والابتكار الأخضر: مثل اعتماد تقنيات الصناعة 4.0 أو التحول الرقمي لتعزيز كفاءة الموارد وتقليل الأثر البيئي. "مثال: دراسة Bag et al. (2021) التي تناولت أثر تبني تقنيات الصناعة 4.0 على سلاسل التوريد المستدامة".
3. برامج وسياسات التعليم المستدام: مثل إدماج الاستدامة في المناهج الجامعية أو المبادرات البحثية. "مثال: دراسة Abubakar (2008) & Alshuwaikhat حول تأثير سياسات الاستدامة في الجامعات على الممارسات البيئية".
4. الاستثمار في الطاقة المتجددة: مثل التوسع في استخدام الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح كعنصر أساسي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
5. المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR): تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على تحقيق أهداف الاستدامة الثلاثية (الاقتصاد، المجتمع، البيئة)
6. التقارير الخاصة بالاستدامة: يقصد بها الإفصاح الطوعي أو الإلزامي من قبل الشركات عن أنشطتها البيئية والاجتماعية وأثرها في المجتمع.
7. ممارسات الاستدامة البيئية: مثل اعاده التدوير، تقليل النفایات، ترشيد استخدام الطاقة، والمحافظة على الموارد الطبيعية.
8. ريادة الأعمال الخضراء: اتجاه الأفراد أو المؤسسات لإنشاء مشاريع صديقة للبيئة تحقق أهداف اقتصادية واجتماعية.
9. التقنيات الحديثة (الثورة الصناعية الرابعة): مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والتحول الرقمي في تعزيز تطبيق ممارسات الاستدامة.
10. الأداء البيئي: يقصد به جودة إدارة المؤسسة أو الدولة للجوانب البيئية مثل الحد من الانبعاثات واستخدام الطاقة المتجددة .

### 4.3. المتغير التابع

1. الأداء البيئي: يقيس مدى تقليل الانبعاثات، تحسين كفاءة الطاقة، والحد من النفايات. "مثال: دراسة Müller (2008) & Seuring التي ربطت بين استراتيجيات سلاسل التوريد المستدامة وتحسين الأداء البيئي والاقتصادي".
2. الأداء الاقتصادي للمؤسسات: زيادة الأرباح، تحسين الكفاءة التشغيلية، وقليل التكاليف. "مثال: دراسة Genovese et al. (2017) التي درست أثر تطبيق الاقتصاد الدائري على الأداء الاقتصادي والبيئي".
3. تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs): يقيس مدى التقدم في مؤشرات الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. "مثال: دراسة Gulseven (2023) & Arslan التي تناولت العلاقة بين الاقتصاد الدائري وتحقيق أهداف التنمية المستدامة".
4. تحسين الاستدامة في سلاسل التوريد: يقيس كفاءة واستمرارية سلاسل الإمداد مع مراعاة البعد البيئي والاجتماعي. "مثال: دراسة Bag et al. (2021) التي بحثت أثر تقنيات الصناعة 4.0 على استدامة سلاسل التوريد".
5. جودة البيئة الجامعية المستدامة: تحسين مرافق الحرم الجامعي، ترشيد استهلاك الموارد، ورفع وعي الطلبة. "مثال: دراسة Abubakar (2008) & Alshuwaikhat التي درست تأثير سياسات التعليم المستدام في الجامعات".
6. الكفاءة البيئية وتقليل النفايات: مدى قدرة المؤسسة على خفض النفايات وتحسين إعادة التدوير. "مثال: دراسة Genovese et al. (2017)".
7. الأداء المالي والربحية: العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، هامش الربح الصافي.
8. التنمية المستدامة: تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ظهرت في دراسة عن تأثير زيادة الأعمال الخضراء على التنمية المستدامة في السعودية.
9. أداء المنظمات/ المشاريع: عدد العملاء الجدد، زيادة المبيعات، نمو الأرباح. ظهرت في دراسته إيران 2023 عن توجهات الاستدامة البيئية والأداء في البيوت الزراعية.
10. الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: نمو المبيعات، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، إضافة الى الجوانب البيئية والاجتماعية. ظهرت في دراسته كوريا الجنوبية 2023 عن الابتكار.
11. الأداء البيئي (Environmental performance Index – EPI): يقيس جودة البيئة، إدارة الموارد، تقليل التلوث.. الخ.

## a. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم معظم الدراسات السابقة في مجال الاستدامة على أساس وجود علاقة تأثير مباشر أو غير مباشر بين **المتغير المستقل**، والذي يمثل العوامل أو السياسات أو الممارسات التي يتم تطبيقها، وبين **المتغير التابع**، والذي يعكس النتائج أو المؤشرات التي تتأثر بتلك الممارسات.

فعلى سبيل المثال:

1. أما في دراسة **Gulseven (2023) & Arslan**، فقد تمثل المتغير المستقل في **تطبيق الاقتصاد الدائري**، والمتغير التابع في **تحقيق أهداف التنمية المستدامة**، وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بينهما.

2. وفي دراسة **Bag et al. (2021)**، كان المتغير المستقل هو **تبني تقنيات الصناعة 4.0**، والمتغير التابع هو **تحسين الاستدامة في سلاسل التوريد**، حيث وُجد أن التكنولوجيا الحديثة تسهم في رفع الكفاءة وتقليل الهدر.

3. في دراسة **Müller (2008) & Seuring**، كان المتغير المستقل هو **استراتيجيات إدارة سلاسل التوريد المستدامة**، بينما كان المتغير التابع هو **الأداء البيئي والاقتصادي**، وأظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات الاستدامة يؤدي إلى تحسين الأداء البيئي وتقليل التكاليف التشغيلية

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن **المتغيرات المستقلة** في أبحاث الاستدامة غالبًا ما تكون مرتبطة بسياسات أو ممارسات أو تقنيات حديثة، في حين أن **المتغيرات التابعة** تمثل مؤشرات الأداء البيئي، أو الاقتصادي، أو الاجتماعي التي تعكس مدى نجاح تطبيق تلك الممارسات. وكلما زاد مستوى تطبيق المتغير المستقل، كان لذلك أثر إيجابي ملحوظ على تحسين المؤشرات التي يقيسها المتغير التابع.

## b. الخاتمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الاستدامة، يتبين أن مفهوم الاستدامة قد أصبح محوراً أساسياً في مختلف المجالات الأكاديمية والتطبيقية، حيث لم يعد يقتصر على الجانب البيئي فحسب، بل شمل أيضاً الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. وقد أظهرت الدراسات أن دمج ممارسات الاستدامة في استراتيجيات المؤسسات يسهم بشكل واضح في تحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى المسؤولية الاجتماعية والوعي البيئي لدى العاملين والمجتمع على حد سواء. كما كشفت العديد من الأبحاث أن الاستدامة تُعد أداة فعالة لبناء ميزة تنافسية في بيئات العمل الحديثة، خاصة في ظل التحديات العالمية المتعلقة بتغير المناخ، ندرة الموارد، والضغط التنظيمية المتزايدة.

ورغم ثراء الأدبيات وتنوع المناهج البحثية المستخدمة لدراسة الاستدامة، إلا أن هناك فجوات بحثية ما زالت قائمة، حيث ركزت بعض الدراسات على البعد البيئي دون التوسع في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، في حين تناولت أخرى الأطر النظرية دون تطبيق عملي يوضح آليات تفعيل الفعلي للاستدامة داخل المؤسسات. كما أن غالبية الدراسات جاءت في سياقات عالمية أو إقليمية عامة، مما يبرز الحاجة إلى أبحاث أكثر تخصيصاً تركز على الواقع المحلي والخصوصيات الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر على تطبيق ممارسات الاستدامة.

وانطلاقاً من هذا التحليل، فإن هذا البحث يسعى إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية من خلال دراسة جانب محدد من جوانب الاستدامة وربطه بالتجربة الواقعية، بما يسهم في إثراء الأدبيات الحالية، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات وصناع القرار. وبهذا يشكل البحث استجابة عملية للفجوات البحثية التي أظهرتها الدراسات السابقة، كما يساهم في تعزيز فهم أعمق لكيفية تحويل الاستدامة من مجرد مفهوم نظري إلى ممارسة عملية قادرة على إحداث تغيير إيجابي ومستدام

## قائمة المراجع:

1. Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row.
2. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Business Horizons.
3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review.
4. United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.
5. World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. Oxford University Press.
6. الغزالي، سعيد. (2020). الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية.
7. السرطاوي، ناصر. (2018). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز أداء الشركات. المجلة العربية للإدارة.
8. عبر التاريخ CSR لمتابعة تطور مفهوم :  
Latapi Agudelo et al (2019)
9. كمفاهيم أساسية للاستدامة والالتزام الاجتماعي:  
Howard Bowen (1953), Carroll pyramid (1981)
10. تقرير حول جدوى دمج الاستدامة في الاستراتيجيات المؤسسية :  
Deloitte , Mckinsey
- 4 .. سيورينغ، س.، و مولر، م. (2008). من مراجعة الأدبيات إلى إطار مفاهيمي لإدارة سلاسل التوريد المستدامة. مجلة الإنتاج النظيف، 16(15)، 1699-1710.
5. أوستن، ج.، ستيفنسون، هـ.، و وي-سكيلرن، ج. (2006). ريادة الأعمال الاجتماعية والتجارية: متشابهة، مختلفة، أم كلاهما؟ نظرية وممارسة ريادة الأعمال، 30(1)، 1-22.

6. أرسلان، أ.، و غولسيفين، أ. (2023). الاقتصاد الدائري وأهداف التنمية المستدامة: مراجعة منهجية للأدبيات. المجلة الدولية لأبحاث الإنتاج، 61(19)، 6570-6591
7. . . Bag, S., Yadav, G., Dhamija, P., & Kataria, K. K. (2021). الموارد والقدرات الرئيسية لاعتماد الصناعة 4.0 في سلاسل التوريد المستدامة: دراسة تطبيقية. المجلة الدولية لاقتصاديات الإنتاج، 236، 108122.
8. . . Arslan, O., & Gulseven, O. (2023). أهداف التنمية المستدامة: مراجعة منهجية للأدبيات. المجلة الدولية لأبحاث الإنتاج، 61(19)، 6591.
9. الأمم المتحدة. (2015). تحويل عالمننا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030. الأمم المتحدة
10. . . باغ، س.، ياداف، ج.، داميجا، ب.، و كاتاريا، ك. ك. (2021). الموارد والقدرات الرئيسية لاعتماد الصناعة 4.0 في سلاسل التوريد المستدامة: دراسة تطبيقية. المجلة الدولية لاقتصاديات الإنتاج، 236، 108122.
11. . . أرسلان، أ.، و غولسيفين، أ. (2023). الاقتصاد الدائري وأهداف التنمية المستدامة: مراجعة منهجية للأدبيات. المجلة الدولية لأبحاث الإنتاج، 61(19)، 6591.
12. . . الواكد، و.، أباريسيو، س.، و أوربانو، د. (2021). نية ريادة الأعمال الخضراء ونظرية السلوك المخطط: حالة المملكة العربية السعودية. مجلة الاستدامة، 13(3)، 1234
13. . . ناندينى، أ.، شارما، أ.، و كومار، ر. (2022). تأثير التقارير الخاصة بالاستدامة على الأداء المالي للشركات في الهند.
14. . . إيرامنش، م.، زيلاني، س.، و هيون، س. س. (2023). ممارسات الاستدامة البيئية والأداء التنظيمي في شركات الأعمال الزراعية.
15. . . كيم، ي.، و لي، ج. (2023). تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، الابتكار المستدام، وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دليل من كوريا الجنوبية.
16. . . شودري، ر.، دي، س.، و سيتيا، ر. (2020). الأداء البيئي والتنمية البشرية: تحليل مقارن بين الدول.
17. . .