

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر استراتيجيات الاستدامة المؤسسية على تعزيز الميزة التنافسية في
بيئة الأعمال السعودية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية

إعداد الطالب/

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 - 2025



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلم زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوة خالصة أن يجزيكم الله خيراً،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وقدر

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة: الاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الاقتصادية، على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية، ولتحقيق الهدف من الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكوّنة من (398) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية.

وقد أظهرت النتائج الوصفية أن مستوى تبني استراتيجيات الاستدامة المؤسسية في الشركات الصناعية السعودية جاء مرتفعاً، سواء في أبعادها البيئية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، وأن مستوى الميزة التنافسية كان كذلك مرتفعاً، مما يعكس تقدماً واضحاً في توجه القطاع الصناعي نحو الممارسات المستدامة، ووجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لأبعاد الاستدامة المؤسسية مجتمعة على الميزة التنافسية.

واستناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة دمج الاستدامة في الاستراتيجيات المؤسسية طويلة المدى، وتبني ممارسات بيئية واجتماعية واقتصادية متقدمة، والاستثمار في التقنيات النظيفة، وتطوير قدرات العاملين، إضافة إلى تعزيز الابتكار وتحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء بما يدعم التفوق التنافسي للقطاع الصناعي السعودي.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المؤسسية؛ الميزة التنافسية؛ الشركات الصناعية؛ رؤية 2030.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 الفجوة البحثية:
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	11.1 مصادر جمع البيانات

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	17
13.1 حدود الدراسة:.....	17
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	19
المبحث الأول: استراتيجيات الاستدامة المؤسسية.....	19
1.1.2 تمهيد.....	19
2.1.2 مفهوم استراتيجيات الاستدامة المؤسسية.....	20
3.1.2 أهمية استراتيجيات الاستدامة المؤسسية.....	21
4.1.2 أبعاد استراتيجيات الاستدامة المؤسسية.....	23
المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....	26
1.2.2 تمهيد.....	26
2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية.....	26
3.2.2 أهمية الميزة التنافسية.....	28
4.2.2 أبعاد الميزة التنافسية.....	28
5.2.2 العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية.....	31
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	32
1.3 تمهيد.....	32
2.3 منهج الدراسة.....	32
3.3 مجتمع الدراسة.....	32
4.3 عينة الدراسة.....	33
5.3 أداة الدراسة.....	33

34.....	6.3 صدق الأداة.....
35.....	7.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (استراتيجيات الاستدامة المؤسسية).....
36.....	8.3 ثبات الأداة (كرو نباخ ألفا).....
37.....	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
39.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
39.....	1.4 تمهيد.....
39.....	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية.....
41.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (استراتيجيات الاستدامة المؤسسية).....
46.....	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
51.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
51.....	1.5 تمهيد.....
51.....	2.5 النتائج.....
55.....	3.5 التوصيات.....
57.....	Abstract.....
58.....	قائمة المراجع.....
58.....	المراجع باللغة العربية.....
61.....	المراجع باللغة الإنجليزية.....
63.....	الملاحق.....
64.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
34	جدول (1) مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستدامة المؤسسية	1.
35	جدول (2) معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة	2.
38	جدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N = 398)	3.
40	جدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد البيئي	4.
41	جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاجتماعي	5.
43	جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاقتصادي	6.
44	جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الميزة التنافسية (N = 398)	7.
46	جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة المؤسسية على الميزة التنافسية	8.
47	جدول (9) تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الاستدامة البيئية على الميزة التنافسية	9.
48	جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستدامة الاجتماعية على الميزة التنافسية	10.
50	جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستدامة الاقتصادية على الميزة التنافسية	11.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تشهد بيئة الأعمال العالمية تحولاً جذرياً في طبيعة المنافسة، حيث لم تعد المنظمات تعتمد على الأساليب التقليدية في الإنتاج والتسويق وتحسين العمليات فقط، بل أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني استراتيجيات جديدة أكثر شمولاً وعمقاً تستجيب لمتغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ومع التطور المتسارع في محيط الأعمال وازدياد الضغوط التنظيمية والتشريعية، باتت الاستدامة المؤسسية جزءاً لا يتجزأ من توجهات المنظمات نحو بناء قيمة طويلة المدى. فالاستدامة لم تعد خياراً استراتيجياً إضافياً، بل أصبحت شرطاً أساسياً لاستمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة في سوق عالمي يتجه بقوة نحو المسؤولية والاستدامة. ويؤكد هذا الاتجاه ما أشارت إليه عدة دراسات تناولت التطور الذي تشهده المؤسسات المعاصرة، وضرورة دمج مفاهيم الاستدامة داخل الهياكل الاستراتيجية للمنظمة لضمان بقاءها وتعزيز قدرتها على التكيف المستقبلي (الوكيل، 2025).

ومع الارتفاع المستمر في توقعات أصحاب المصلحة، أصبح دمج الاستدامة المؤسسية ضمن النظم الإدارية للمنظمات يمثل توجهاً عالمياً، حيث تتجه المؤسسات نحو اعتماد سياسات تحافظ على البيئة، وتدعم المجتمع، وتعزز النمو الاقتصادي بصورة متوازنة. وبات واضحاً أن الاستدامة تلعب دوراً محورياً في تحسين صورة المنظمة وتعزيز الثقة في ممارساتها، كما تسهم في بناء سمعة قوية في الأسواق التي تزداد فيها حساسية العملاء تجاه الجوانب البيئية والاجتماعية. وقد أشارت الدراسات المرتبطة بالاستراتيجيات الحديثة إلى أهمية تكامل الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية ومساهمتها في تعزيز الأداء العام للمنظمة (بن الطيب وبورغدة، 2023).

إن التغيرات التكنولوجية والتحولات الرقمية التي يشهدها العالم تفرض على المنظمات إعادة صياغة ممارساتها كي تصبح أكثر مرونة واستدامة، إذ تسهم التقنيات الحديثة في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين استغلال الموارد، مما يمكن المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الفاعلية التنافسية. وتبرز

أهمية الدمج بين التكنولوجيا والاستدامة في عدة دراسات تناولت دور الابتكار والأدوات الرقمية في دعم القدرة التنافسية عبر تحسين الأداء وتقليل الهدر والاستجابة السريعة للمتغيرات (Yusuf & Lytras, 2023).

وفي الوقت ذاته، تؤكد الأدبيات الإدارية أن تبني الاستدامة المؤسسية لا يتحقق بمعزل عن القدرات التنظيمية والموارد البشرية المؤهلة، إذ إن تطبيق الاستدامة يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وثقافة تنظيمية داعمة، ونظماً تشغيلية متكاملة. وقد تناولت دراسات متعددة العلاقة بين القدرات التنظيمية والاستدامة، مشيرة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواردها ورفع كفاءة كوادرها تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف الاستدامة وإدماجها في عملياتها اليومية (شحاتة، 2025).

كما أن الممارسات الإدارية الحديثة مثل القيادة الريادية، وتمكين العاملين، والتسويق بالعلاقات، واليقظة التنافسية، تُعد من الركائز التي تدعم تبني الاستدامة داخل المؤسسات. فهذه الممارسات تُسهم في بناء بيئة عمل أكثر تفاعلاً واستجابة، وتدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى معلومات دقيقة، وترفع من جودة الخدمات والمنتجات، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق الديناميكية. وقد سلطت دراسات عدة الضوء على دور هذه الممارسات في تعزيز التميز المؤسسي، والعلاقات مع العملاء، والقدرة على استشراف المخاطر والفرص، مما يجعلها عناصر مكملة للتوجه نحو الاستدامة (مزياني وآخرون، 2024).

وفي سياق قطاع الأعمال، تظهر أهمية الاستدامة المؤسسية بشكل أكبر، نظراً لارتباط هذا القطاع بالاستثمار وإدارة الموارد والتفاعل مع الأسواق المحلية والدولية. وقد أصبح من الضروري للمنظمات، وخاصة الصناعية منها، أن تعتمد استراتيجيات توازن بين النمو الاقتصادي والمحافظة على البيئة ومسؤولياتها الاجتماعية، بما يسهم في تحقيق مكانة تنافسية مستدامة. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتبنى مفاهيم الاستدامة تكون في وضع أفضل للتميز عن منافسيها من خلال تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف والحد من المخاطر التشغيلية (بدوي وآخرون، 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، يأتي توجه تعزيز الاستدامة المؤسسية متوافقاً مع الرؤية الوطنية 2030، التي تؤكد على رفع كفاءة القطاع الصناعي، وتعزيز تنويع الاقتصاد، وتبني ممارسات إنتاج مستدامة تتوافق مع المعايير العالمية. ويُعد القطاع الصناعي أحد أكثر القطاعات ارتباطاً بمفاهيم الاستدامة، نظراً لما يمتلكه من تأثيرات مباشرة على البيئة والمجتمع والاقتصاد، وهو ما يجعل تحليل أثر استراتيجيات الاستدامة المؤسسية على الميزة التنافسية في هذا القطاع أمراً ضرورياً لفهم آليات تحسين الأداء ودعم التحول الوطني

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد الاستدامة المؤسسية أحد المرتكزات الأساسية التي تبني عليها المنظمات استراتيجياتها الحديثة، في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وارتفاع مستوى المنافسة الصناعية. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للاستدامة بوصفها إطاراً شاملاً يحكم الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، تشير الأدبيات إلى وجود فجوة بين مستوى تبني الاستدامة وبين قدرتها الفعلية على خلق ميزة تنافسية مستدامة في العديد من القطاعات. فقد أكدت دراسة ثابت (2021) أن استراتيجيات التخطيط والاستدامة في المنظمات—خاصة في السياقات الناشئة—لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف تكاملها في البنية التنظيمية. كما أوضحت دراسة مزياني وآخرون (2024) أن المنظمات قد تتبنى ممارسات تنافسية، لكنها تفتقر إلى آليات رصد البيئة المحيطة بطريقة مستدامة تحقق لها التفوق في المدى الطويل.

وفي السياق نفسه، تُظهر نتائج عدد من الدراسات وجود خلل في ربط الممارسات التنظيمية الحديثة بالنتائج التنافسية المرجوة، إذ بينت دراسة البحري (2024) أن تبني ممارسات التمكين أو التحسين التنظيمي لا يحقق ميزة تنافسية ما لم يُدمج ضمن إطار استراتيجي واضح ومترابط. كما كشفت دراسة الكواش ومحمود (2022) أن مستوى الميزة التنافسية في بعض المؤسسات يبقى متوسطاً رغم وجود مبادرات تطويرية، مما يشير إلى الحاجة لنهج أعمق وأكثر استدامة في بناء القدرات التنافسية. وتوصلت دراسة الفقير وأدم (2021) إلى أن غياب الرؤية القيادية المستدامة يقلل من قدرة المؤسسات على تحويل ممارساتها الإدارية إلى قيمة تنافسية حقيقية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمفاهيم الاستدامة في المملكة العربية السعودية ضمن توجهات رؤية 2030، لا تزال العديد من الشركات الصناعية تواجه تحديات في تحويل استراتيجيات الاستدامة إلى قوة تنافسية ملموسة. فهناك دلائل على محدودية التكامل بين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية وبين الأداء التنافسي، إضافة إلى عدم وضوح حجم التأثير الحقيقي لكل بُعد من أبعاد الاستدامة على الميزة التنافسية. وبناءً عليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بالاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية، من خلال معالجة موضوع يعد من الاتجاهات البحثية المعاصرة التي تشهد توسعاً في النطاق الدولي، لكنه لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات في السياق العربي والخليجي على وجه الخصوص.
- ✓ تطوير إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية، بما يعزز الفهم الأكاديمي للعلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة ويوضح كيفية تأثير الممارسات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في تعزيز القدرة التنافسية.
- ✓ سد فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تركز على الشركات الصناعية السعودية، خصوصاً في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية الحالية التي تتبناها المملكة ضمن رؤية 2030.
- ✓ توفير مرجعية علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون في دراسات لاحقة حول الاستدامة المؤسسية، أو تطوير نماذج قياس جديدة تتعلق بالميزة التنافسية المستدامة.

✓ إبراز البعد الاستراتيجي للاستدامة كمفهوم يتجاوز المجال البيئي ليكون أحد محددات التنافسية ومرتكزات التطوير المؤسسي في البيئة الصناعية..

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقديم مؤشرات عملية لصناع القرار في الشركات الصناعية السعودية حول مدى تأثير تبني استراتيجيات الاستدامة في رفع مستوى التميز التنافسي وتحسين الأداء المؤسسي على المدى القصير والطويل.
- ✓ مساعدة الشركات الصناعية على تقييم ممارساتها الحالية في مجالات الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتحديد نقاط القوة والضعف، بما يدعم التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الموارد بكفاءة.
- ✓ دعم مبادرات التحول الوطني ورؤية المملكة 2030 من خلال تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز الاستدامة الصناعية، ورفع القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في الأسواق المحلية والعالمية.
- ✓ تزويد الجهات الحكومية والرقابية بمعلومات موثوقة يمكن الاستناد إليها في تطوير السياسات واللوائح الداعمة لتطبيق ممارسات الاستدامة في القطاع الصناعي.
- ✓ تعزيز قدرة الشركات الصناعية على مواجهة التحديات المستقبلية المرتبطة بالمتغيرات البيئية والاقتصادية والتقنية، من خلال تبني نماذج استدامة فعالة تساهم في تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل المخاطر.
- ✓ رفع مستوى الوعي لدى المديرين والموظفين بأهمية الاستدامة كعنصر استراتيجي لا يقل أهمية عن الربحية والكفاءة التشغيلية، بما ينعكس إيجابياً على السلوك التنظيمي والثقافة المؤسسية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الاقتصادية) على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية

العاملة في بيئة الأعمال السعودية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تسعى إلى قياس مستوى تبني ممارسات الاستدامة وانعكاسها على قدرة الشركات الصناعية على تحقيق التفوق التنافسي المستدام.

ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ تحديد مستوى تبني الشركات الصناعية السعودية لممارسات الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة، وتحليل مدى تفاعلها مع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المستدام.
- ✓ قياس أثر بُعد الاستدامة البيئية (مثل إدارة الموارد، خفض الانبعاثات، كفاءة الطاقة، والحد من التلوث) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.
- ✓ تحليل أثر بُعد الاستدامة الاجتماعية (مثل مسؤولية الشركة تجاه العاملين والمجتمع، وتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية) على تعزيز المكانة التنافسية للصناعات السعودية.
- ✓ تقويم أثر بُعد الاستدامة الاقتصادية (مثل تحسين الكفاءة التشغيلية، تعظيم العوائد طويلة الأجل، وإدارة المخاطر المالية) على رفع قدرة الشركات الصناعية على المنافسة المحلية والإقليمية.
- ✓ استكشاف مدى مساهمة التكامل بين أبعاد الاستدامة المؤسسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على الابتكار، والمرونة الاستراتيجية، وتحسين جودة المنتجات.
- ✓ تقديم إطار مقترح لتعزيز الاستدامة المؤسسية في القطاع الصناعي السعودي بما يدعم برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، ويرفع مستوى القدرة التنافسية للصناعات الوطنية..

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الاقتصادية) على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية؟، وتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ما مستوى تبني الشركات الصناعية السعودية لممارسات الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة؟
- ما أثر بُعد الاستدامة البيئية على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية؟

- ما أثر بُعد الاستدامة الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية؟
- ما أثر بُعد الاستدامة الاقتصادية على رفع مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية؟
- إلى أي مدى يسهم التكامل بين أبعاد الاستدامة المؤسسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لدى الشركات الصناعية السعودية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات الصناعية السعودية في تبني استراتيجيات الاستدامة المؤسسية وكيف تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية) على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية..

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستدامة البيئية على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية..
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستدامة الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية..
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستدامة الاقتصادية على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية..

7.1 الدراسات السابقة:

(1) دراسة (ثابت، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الاستدامة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة بقطاع غزة، مع دراسة دور القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في المستويين الإداريين الأعلى والأوسط ومن أعضاء الهيئة الأكاديمية، حيث تكونت عينة الدراسة من (122) مفردة تم توزيعها على مجتمع الدراسة واستردادها بالكامل لأغراض التحليل الإحصائي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة، إضافة إلى وجود أثر مباشر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية، ووجود أثر غير مباشر للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية عبر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط. كما بينت النتائج وجود أثر دال للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية، وأثر مماثل للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج سيناريوهات الاستدامة ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات حديثة النشأة، بهدف تنويع مصادر التمويل وتعزيز الاستقرار المالي وعدم الاعتماد على إيرادات الطلبة كمصدر وحيد للدعم المالي.

(2) دراسة (مزياني وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة التنافسية بأبعادها (الثقافة التنافسية، الاستعلام عن المنافسين، الاستعلام عن الزبائن، الاستعلام عن الموردین) في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة المياه

المعدنية منصورة – تلمسان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة المشكلة وأهدافها. وقد تكونت عينة الدراسة من (40) موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم واستردادها لأغراض التحليل الإحصائي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط دالة بين أبعاد اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة، مما يعكس الدور الحيوي لمتابعة البيئة التنافسية وتحليل معلومات السوق في تعزيز قدرة المؤسسة على التميز. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات اليقظة التنافسية عبر تخصيص موارد بشرية ومادية مؤهلة، وتطوير نظم المعلومات القادرة على معالجة الكم الكبير من البيانات المتدفقة، بما يساهم في دعم القرارات الاستراتيجية وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

(3) دراسة (البحري، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل، المشاركة الفاعلة) على الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة الكلفة، التركيز، الإبداع) في القطاع الفندقي بسلطنة عُمان، إضافة إلى دراسة الفروق الإحصائية في استجابات العاملين بحسب المتغيرات الديموغرافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.V25) لتحليل البيانات بما يتوافق مع طبيعة أهداف الدراسة.

وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الفندقي في سلطنة عُمان البالغ عددهم 5230 موظفاً موزعين على 612 منشأة فندقية مختلفة الفئات، بينما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (357) موظفاً استخدمت استجاباتهم في التحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بأبعاده المختلفة والميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة، مما يشير إلى أن تمكين العاملين يساهم بوضوح في تعزيز كفاءة الأداء ورفع مستوى التميز التنافسي. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض أبعاد التمكين (مثل تفويض السلطة) وكذلك في متوسطات التمكين تعزى لمتغير الخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز فرق العمل وتفعيل العمل الجماعي، ووضع نظام حوافز فعال، وتطوير برامج التدريب المرتبطة باستراتيجيات التمكين، إضافة إلى معالجة معوقات المشاركة الفاعلة نظراً لدورها في تعزيز الإبداع وطرح الأفكار الجديدة داخل قطاع الضيافة في سلطنة عُمان.

(4) دراسة (الكواش ومحمود، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التسويق بالعلاقات بأبعاده (الالتزام، الروابط، التفاعل، الرضا) وعلاقته بـ الميزة التنافسية في المصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء من وجهة نظر العملاء. كما هدفت إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية وأبعادها في المصرف، ودراسة ما إذا كانت هناك فروق جوهرية في تقديرات العملاء تعزى إلى عدد من المتغيرات الديموغرافية، وهي: النوع، العمر، المستوى التعليمي، نوع الحساب، مدة التعامل مع المصرف، والدوافع لفتح الحساب.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الأهداف البحثية، واعتمدت على استبانة مطوّرة تم التحقق من صدقها وثباتها. وتمثل مجتمع الدراسة في عملاء المصرف التجاري الوطني وفروعه ببلدية البيضاء، والبالغ عددهم (69,500) عميلاً، ونظراً لكبر حجم المجتمع تم اختيار عينة مقدارها (382) عميلاً لضمان الحصول على بيانات واقعية وأكثر قابلية للتعميم. وبعد توزيع الأدوات، استُرجعت (311) استمارة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام للتسويق بالعلاقات جاء متوسطاً وفق تقديرات العملاء، كما أظهرت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية للمصرف جاء متوسطاً كذلك. كما بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، مما يعكس الدور المهم لبناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التسويق بالعلاقات من خلال رفع مستوى التفاعل مع العملاء، وتحسين جودة التواصل، وتطوير الروابط وعوامل الرضا، بما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف وفروعه في بلدية البيضاء.

(5) دراسة (الفقيروادم، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية، الإلهام، الثقة، التواصل) على الميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني - الخرطوم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، فيما تم اختيار عينة من العاملين بالبنك (لم يُذكر حجمها في النص الأصلي) واستخدام استجاباتهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدي الرؤية والإلهام والميزة التنافسية، في حين بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقة والتواصل والميزة التنافسية في البنك الزراعي السوداني، مما يشير إلى أن الممارسات الريادية القائمة على بناء الثقة وتعزيز قنوات التواصل تمثل الأساس الأكثر تأثيراً في دعم تنافسية البنك مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام ببُعد الرؤية لدى القيادات الريادية داخل البنك، والعمل على رفع مستوى التأهيل القيادي والإداري لهم، إضافة إلى أهمية تفعيل أساليب الإلهام والتحفيز وترسيخ ثقافة القيادة الريادية بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للبنك في بيئة مصرفية تتسم بالتغير والتنافسية المرتفعة.

(6) دراسة (عبدالله واخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين المهني باعتباره مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية لدى خريجي كليات التربية، وذلك من خلال قياس مستوى التمكين المهني لدى المعلمين والمعلمات وتحليل دوره في تحسين الأداء التربوي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (1090) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين المهني يمثل ضرورة أساسية للمعلمين، لما يوفره من فرص لتبادل الأفكار، وتحسين أساليب التدريس، وتطوير الممارسات المهنية، وتوجيه النشاط التعليمي بصورة ترفع من كفاءة الأداء وتحد من الملل المهني، إضافة إلى تعزيز حب المعلم لمهنته وزيادة تفاعله معها. كما بينت نتائج

الدراسة الميدانية أن مستوى التمكين المهني جاء مرتفعاً لدى خريجي كليات التربية، مما يعكس توفر مقومات مهنية تدعم بناء ميزة تنافسية حقيقية في البيئة التربوية.

(7) دراسة (الحكيم وآخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مستوى تطبيق التسويق الداخلي ومستوى الميزة التنافسية في تلك الجامعات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والأكاديميين العاملين في الجامعات الخاصة بمحافظة تعز، وتم اختيار عينة مكونة من (70) مفردة استخدمت استجاباتها في التحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الخاصة اليمنية جاء مرتفعاً، كما تبين أن مستوى الميزة التنافسية في هذه الجامعات مرتفع أيضاً. وكشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير إيجابية ودالة إحصائية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية، بما يعني أن زيادة مستوى تطبيق التسويق الداخلي يؤدي إلى تعزيز قدرة الجامعات على تحقيق تميز تنافسي أكبر.

وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل إدارات الجامعات والمؤسسات الخدمية على تبني التسويق الداخلي بجدية أكبر، وإدراك دوره الحيوي في تحقيق التميز عن المنافسين، مع تجنب تقليد الآخرين والتركيز بدلاً من ذلك على تقديم خدمات تعليمية مميزة، وتطوير نظم معلومات فعالة لاستكشاف احتياجات ورغبات المستفيدين المتغيرة والعمل على تلبيتها بصورة مستمرة.

(8) دراسة (مرسال ومحمد، 2022).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الخدمات المصرفية وأبعادها المختلفة، والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وطرق تحقيقها، إضافة إلى دراسة أثر الخدمات المصرفية بأبعادها الثلاثة (الخدمات المصرفية المحلية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الخدمات المصرفية الخارجية) في تحقيق

الميزة التنافسية في المصارف السودانية، وذلك من خلال اختبار الفرض الرئيس القائم على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية والميزة التنافسية في بنك أم درمان الوطني.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات من خلال عينة عشوائية بسيطة من العاملين في بنك أم درمان الوطني، بلغ حجمها (36) استبانة، استُرجع منها (34) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد الخدمات المصرفية الثلاثة والميزة التنافسية، حيث بلغت معاملات الارتباط (0.626، 0.540، 0.682) على التوالي، مما يشير إلى أن تحسين خدمات البنك، سواء المحلية أو الإلكترونية أو الخارجية، يسهم بشكل واضح في رفع مستوى التميز التنافسي للبنك.

(9) دراسة (عسول، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على إطارات المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بأم البواقي، بهدف تحديد الدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة في دعم التميز التنافسي للبنك. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع (40) استمارة على إطارات البنك، واستخدم برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية لدى البنك، مما يشير إلى أن تبني أنظمة معلومات متقدمة يسهم في رفع جودة الخدمات، وتسريع العمليات المصرفية، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كان أبرزها ضرورة الاستمرار في جهود التحسين المستمر لرفع كفاءة أداء البنك، وتطوير الخدمات البنكية بالاعتماد على أحدث التقنيات، إضافة إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتدريب كوادر البنك على استخدام التكنولوجيا الحديثة لضمان تحقيق مستويات أعلى من التميز والتنافسية.

8.1 الفجوة البحثية:

يتضح من مجمل الدراسات السابقة وجود اتفاق واسع مع الدراسة الحالية في المنطلقات النظرية وطبيعة العلاقات بين المتغيرات؛ إذ أكدت غالبية الدراسات أن تطبيق الممارسات التنظيمية المتقدمة— سواء كانت متعلقة بالاستدامة المؤسسية أو التمكين المهني أو التسويق الداخلي أو القيادة الريادية أو الخدمات المصرفية أو تكنولوجيا المعلومات—يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الميزة التنافسية. وهذا يتسق تماماً مع نتائج الدراسة الحالية التي بيّنت أن استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية تؤثر إيجابياً في الميزة التنافسية. كما تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بالإضافة إلى اتفاقها في الاتجاه العام للنتائج التي تشير إلى وجود روابط تأثيرية وارتباطية بين المتغيرات الإدارية والسلوكية وبين التميز التنافسي، وفي أهمية تعزيز القدرات التنظيمية، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتفعيل دور الموارد البشرية، باعتبارها محركات أساسية في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة.

على الرغم من هذا الاتساق، فإن الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث طبيعة المتغيرات محل الاختبار؛ فبعضها تناول القيادة الريادية، أو التمكين المهني، أو التسويق الداخلي، أو الخدمات المصرفية، أو تكنولوجيا المعلومات، أو اليقظة التنافسية، في حين ركزت الدراسة الحالية على استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بوصفها محركاً للتنافسية في القطاع الصناعي السعودي. كما تختلف الدراسات السابقة في سياق التطبيق؛ إذ طبقت بعض الدراسات في قطاعات التعليم، والبنوك، والضيافة، والمؤسسات الخدمية، بينما ركزت الدراسة الحالية على القطاع الصناعي كبيئة ذات خصائص إنتاجية وتشغيلية مختلفة. ويُعد اختلاف البيئة التنظيمية مؤثراً في تفسير النتائج؛ إذ إن طبيعة الصناعة تجعل للأبعاد الاقتصادية والبيئية وزناً أعلى في صنع الميزة التنافسية مقارنة بالقطاعات الأخرى. كما تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في وجود متغيرات وسيطة—مثل القدرات التنظيمية في بعض الدراسات—بينما ركزت الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بين الاستدامة والميزة التنافسية دون إدخال متغير وسيط. وبذلك تميّزت الدراسة الحالية

بتركيزها على السياق الصناعي واستراتيجيات الاستدامة، في حين توزعت الدراسات السابقة على مجالات وظيفية وتنظيمية أوسع.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تُعد الاستدامة المؤسسية أحد المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر، إذ تنظر إليها الأدبيات بوصفها نهجاً استراتيجياً يدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في عمليات المنظمة بهدف تحقيق قيمة طويلة المدى. وترتكز الاستدامة على فكرة أن بقاء المنظمة لا يتطلب فقط النمو والقدرة على تحقيق الأرباح، بل يستلزم أيضاً إدارة رشيدة للموارد، وحماية البيئة، وتعزيز رفاه المجتمع، بما يضمن قدرة المؤسسة على الاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير الدائم. وتشير الأدبيات إلى أن الاستدامة المؤسسية تُعد إطاراً شاملاً يعكس التزام المنظمة تجاه أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفون والعملاء والمجتمع والجهات التشريعية.

وتتجسد الأبعاد الثلاثة للاستدامة—البيئية والاجتماعية والاقتصادية—في منظومة مترابطة من الممارسات والسياسات. فالاستدامة البيئية تركز على الحد من الأثر البيئي للعمليات الصناعية عبر تحسين كفاءة استخدام الموارد، والحد من الانبعاثات، وتبني تقنيات الإنتاج النظيفة. أما الاستدامة الاجتماعية فتترابط بحقوق العاملين، وتنمية المجتمع، وتعزيز العدالة التنظيمية، والحفاظ على صحة وسلامة الموظفين، وهي ممارسات تعكس التزام المنظمة بالقيم الإنسانية والتنموية. في حين تمثل الاستدامة الاقتصادية الركيزة التي تضمن قدرة المنظمة على تحقيق الربحية واستدامة مواردها المالية عبر إدارة فعالة للتكاليف، وتحسين الإنتاجية، وتنمية الكفاءات التشغيلية والتقنية.

وفي مقابل ذلك، تمثل الميزة التنافسية الهدف الرئيس للمنظمات في بيئة أعمال مليئة بالمنافسين والفرص. وقد ظهرت مفاهيم متعددة للميزة التنافسية، إلا أن جوهرها يتمثل في قدرة المنظمة على تقديم قيمة أعلى أو تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين بما يضمن لها التفوق في السوق. وتشير الأدبيات إلى أن مصادر الميزة التنافسية قد تكون تقنية أو تشغيلية أو بشرية أو تسويقية أو بيئية، إلا أنها تعتمد في جميع حالاتها

على قدرة المنظمة على استغلال مواردها وإمكانياتها بصورة تفوق منافسيها. وتشمل الميزة التنافسية عناصر مثل الإبداع، جودة المنتجات، سرعة الاستجابة، الكفاءة في العمليات، والقدرة على الابتكار المستمر.

وتوضح الدراسات الحديثة أن العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية ليست علاقة هامشية، بل علاقة جوهرية تزداد أهميتها مع التحولات العالمية نحو الاستدامة. فالمنظمات التي تتبنى ممارسات استدامة فعّالة تكون أكثر قدرة على تطوير عملياتها وخفض تكاليفها التشغيلية، وتحقيق كفاءة أكبر في استخدام الموارد، مما يدعم قدرتها على المنافسة. كما أن الالتزام بالبعد الاجتماعي يعزز رضا العاملين وولاءهم، ويخفض معدلات الدوران، ويرفع الإنتاجية، وكلها عناصر تسهم في بناء ميزة تنافسية. أما البعد البيئي فيسهم في تحسين صورة المنظمة وتقليل المخاطر القانونية والتنظيمية، إضافة إلى تعزيز ثقة العملاء الذين باتوا أكثر وعياً بالمنتجات المستدامة.

وتشير الأدبيات إلى أن الاستدامة تمثل محركاً استراتيجياً للابتكار، إذ تدفع المنظمات إلى البحث عن طرق جديدة للإنتاج، وتطوير منتجات صديقة للبيئة، وتحسين سلاسل التوريد، وهي ممارسات تمنح المنظمة تفوقاً نوعياً يصعب على المنافسين تقليده. ومن هذا المنطلق، يتضح أن دمج الاستدامة داخل الاستراتيجية المؤسسية لا يمنح المنظمة قدرة أعلى على مواجهة المخاطر فحسب، بل يخلق لها رصيماً تنافسياً قائماً على التميز والاستدامة والتجديد.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

11.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:
- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
 - التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
 - معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تتناول هذه الدراسة موضوع استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة: الاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الاقتصادية، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية.
- حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية.

- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: اقتصر المجتمع المستهدف للدراسة على العاملين في الشركات الصناعية السعودية، وتم اختيار عينة منهم لتمثيل آراء الموظفين والمعنيين بتطبيق استراتيجيات الاستدامة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات الاستدامة المؤسسية

1.1.2 تمهيد

شهدت البيئة التنظيمية خلال العقدين الأخيرين تحولات عميقة فرضتها التغيرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، الأمر الذي دفع المنظمات إلى تبني توجهات جديدة تضمن بقاءها وقدرتها على المنافسة في ظل هذه التحولات. وتأتي استراتيجيات الاستدامة المؤسسية في مقدمة هذه التوجهات؛ إذ أصبحت اليوم أحد أهم مكونات التخطيط الاستراتيجي المعاصر، ومؤشراً أساسياً على المنظمات وقدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الاقتصادي من جهة، والمسؤوليات البيئية والاجتماعية من جهة أخرى.

وقد برزت الاستدامة المؤسسية كإطار شامل يسعى إلى دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في صلب عمليات المنظمة، بحيث تتحول من مجرد مبادرات تطوعية أو ممارسات جانبية إلى توجه استراتيجي متكامل يؤثر في القرارات، والموارد، والسياسات، والقدرات التنظيمية. كما أكدت دراسات دولية وإقليمية عديدة أن تطبيق هذه الاستراتيجيات أصبح عاملاً جوهرياً يشكل ميزة تنافسية مستدامة، خصوصاً في القطاعات الصناعية التي تواجه ضغوطاً متزايدة مرتبطة بالكفاءة التشغيلية، والابتكار الأخضر، ومتطلبات الامتثال والمعايير الدولية.

وفي ضوء أهمية الموضوع واتساع نطاق تطبيقاته، يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري شامل حول استراتيجيات الاستدامة المؤسسية من خلال مناقشة مفهوماً، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها الرئيسية، بالاستناد إلى الأدبيات العلمية الكلاسيكية والمعاصرة العربية والأجنبية.

2.1.2 مفهوم استراتيجيات الاستدامة المؤسسية

تُعدّ استراتيجيات الاستدامة المؤسسية من المفاهيم التي شهدت توسعاً واضحاً في الأدبيات الحديثة، ولا سيما في ضوء التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تواجهها المؤسسات في القطاعات الصناعية والخدمية. وقد تناول عدد من الباحثين هذا المفهوم بوصفه توجهاً استراتيجياً تتبناه المؤسسات لتعزيز قدرتها على الاستمرار في بيئة أعمال معقدة ومتشابكة.

فقد أشارت بعض الدراسات المعاصرة إلى أنّ الاستدامة المؤسسية تمثل إطاراً استراتيجياً موجهاً نحو دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في عمليات المنظمة على نحو يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء والكفاءة والمسؤولية (الوكيل، 2025). ويرى بعض الباحثين أن هذا التوجه لا يقتصر على كونه التزاماً أخلاقياً أو اجتماعياً، بل يعد مدخلاً تنظيمياً يرسخ ممارسات طويلة المدى تسهم في تحسين استقرار المؤسسة وقدرتها على مواجهة الأزمات، كما ذهب إليه شحاتة (2025) عند تناوله لمفهوم الاستدامة بوصفها جزءاً من البنية التنظيمية التي تستند إلى التخطيط والقدرات المؤسسية.

وفي إطار آخر، تناولت بعض الأدبيات الاستدامة المؤسسية باعتبارها عملية تكاملية تعكس قدرة المؤسسة على ربط مواردها وإمكاناتها مع آليات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بما يدعم تحقيق أهداف النمو والتنافسية، وقد ظهر هذا التوجه في دراسات تناولت البعد المؤسسي للاستدامة في قطاعات خدمية وتعليمية مختلفة (همام، 2025؛ بدوي وآخرون، 2024). ويبرز هذا الطرح أن الاستدامة المؤسسية لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي، وإنما تُبنى من خلال سياسات تُعزّز التحول التدريجي نحو أداء مستدام.

وتشير بعض الأدبيات العربية الحديثة إلى أن الاستدامة المؤسسية تُعد نهجاً استراتيجياً موجهاً نحو صياغة سياسات تتكامل مع مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والابتكار، وتتم ممارستها عبر منظومة من الإجراءات التي تحرص المؤسسة على ترسيخها لضمان استمرارية أعمالها في المدى الطويل (بن الطيب وبورغدة، 2023). بينما ترى دراسات أخرى أن الاستدامة المؤسسية تركز على القدرة الديناميكية للمؤسسة في تطوير ممارسات طويلة المدى تدعم تحقيق مزايها الاستراتيجية يصعب تقليدها، وهو ما ظهر في بحوث تناولت العلاقة بين القدرات التنظيمية والاستدامة (حماد، 2025).

كما أكدت بعض الأدبيات الغربية المعاصرة - ضمن نطاق المراجع المقدمة - أن الاستدامة المؤسسية تقوم على دمج الابتكار المسؤول، والإدارة الخضراء، والتوجه نحو الممارسات الصديقة للبيئة ضمن استراتيجيات المؤسسة، وذلك بما يتسق مع المتطلبات المستقبلية للقطاع الصناعي والتحول التي تفرضها التقنيات الحديثة (Alenazi & Alanazi, 2023)؛ (Bhatti et al., 2025). ويعكس هذا الطرح رؤية ترى في الاستدامة المؤسسية بُعداً تطورياً يستند إلى التجديد التقني والابتكار التنظيمي لتحقيق أداء مستدام.

انطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن استراتيجيات الاستدامة المؤسسية تمثل نهجاً استراتيجياً شاملاً تتبناه المؤسسة بهدف دمج القيم البيئية والاجتماعية والاقتصادية في عملياتها الإدارية والتشغيلية، بحيث يتجاوز هذا النهج الطابع الإجرائي المحدود ليصبح اتجاهاً بنوياً يعيد تشكيل ثقافة المؤسسة وقراراتها وعملياتها.

3.1.2 أهمية استراتيجيات الاستدامة المؤسسية

تكتسب استراتيجيات الاستدامة المؤسسية أهمية متزايدة في الأدبيات الحديثة، نظراً لدورها المحوري في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تفرضها الأسواق المعاصرة. ومع تنامي الضغوط التنظيمية والتنافسية، أصبحت الاستدامة خياراً استراتيجياً لا يمكن للمؤسسات الصناعية تجاهله، خاصة في ظل الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء التشغيلي، ودعم الابتكار، وتطوير القدرات التنظيمية طويلة المدى.

ويشير الوكيل (2025) إلى أن أهمية الاستدامة المؤسسية تنبع من كونها إطاراً استراتيجياً قادراً على إعادة توجيه سياسات المؤسسة نحو ممارسات مسؤولة ومستدامة، وتبرز هذه الأهمية من خلال ثلاثة محاور رئيسية، هي:

1. تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تبني ممارسات مستدامة تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، وتحسين الكفاءة التشغيلية بما ينعكس مباشرة على فعالية المؤسسة واستقرارها الداخلي.

2. تحسين التفاعل الاجتماعي للمؤسسة عبر ترسيخ مبادئ العدالة والالتزام الاجتماعي والعناية بالعاملين والمستفيدين، الأمر الذي يعزز ثقة المجتمع في المؤسسة ويدعم مكانتها المؤسسية.
3. تحقيق امتثال تنظيمي طويل المدى من خلال مواءمة سياسات المؤسسة مع التشريعات والمعايير الوطنية والدولية في مجالات البيئة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، مما يجعل المؤسسة أقل عرضة للمخاطر التنظيمية.

ويرى شحاتة (2025) أن أهمية الاستدامة المؤسسية تتجاوز البعد التنظيمي المباشر لتشكل ركيزة أساسية في صقل القدرات الاستراتيجية للمؤسسات، إذ تساعد في بناء منظومة من الممارسات التي تدعم الاستمرارية، وتُعزز المرونة، وترفع جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة. وي طرح شحاتة أن الاستدامة المؤسسية تمثل قيمة مضافة للمؤسسات من خلال:

- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف،
- دعم التخطيط الاستراتيجي طويل المدى،
- وتحفيز التطوير المستمر في الممارسات التنظيمية.

كما تشير دراسات حديثة أخرى ضمن نطاق المراجع المقدمة مثل دراسة بن الطيب وبورغدة (2023) إلى أن أهمية الاستدامة المؤسسية تتمثل في قدرتها على دمج مبادئ الحوكمة الرشيدة والابتكار والمسؤولية المجتمعية ضمن منظومة واحدة تعمل على تعزيز جودة القرارات وتحسين قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق قيمة مستدامة في المدى الطويل.

انطلاقاً من تحليل الأدبيات، يرى الباحث أن أهمية استراتيجيات الاستدامة المؤسسية تكمن في كونها أداة استراتيجية شمولية تساهم في تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والالتزامات الاجتماعية والبيئية، بما يعزز استمرارية المؤسسة وقدرتها على النمو المتزن.

4.1.2 أبعاد استراتيجيات الاستدامة المؤسسية

تم تحديد أبعاد استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بالاستناد إلى ما جاء في عدد من الدراسات الحديثة التي تناولت مفهوم الاستدامة من زوايا متعددة، ومن بينها طرح الوكيل (2025) الذي قدّم معالجة شمولية للاستدامة المؤسسية وربطها بقدرات المنظمات العامة، وكذلك ما عرضه شحاتة (2025) من توضيح للعلاقة بين القدرات التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في دعم الاستدامة المؤسسية، إضافة إلى ما قدمه بن الطيب وبورغدة (2023) حول التوجه المؤسسي الشامل نحو الاستدامة في قطاع الأعمال. وقد أسهمت هذه الدراسات في ترسيخ منظور ثلاثي الأبعاد للاستدامة المؤسسية يشمل: البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، وهي الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكاملاً في الأدبيات المعاصرة.

☑ البعد البيئي

يُعد البعد البيئي أحد المحاور الأساسية في استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، وذلك لما يحمله من تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على تحقيق التوازن بين النشاط الاقتصادي والحفاظ على البيئة. ويركز هذا البعد على تطوير سياسات تهدف إلى الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، وترشيد الطاقة، وتقليل النفايات والانبعاثات، إضافة إلى تبني ممارسات تشغيلية تتوافق مع المعايير البيئية الحديثة.

وتتجه المؤسسات التي تعتمد هذا البعد إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية عبر دمج تقنيات صديقة للبيئة، واستخدام عمليات إنتاج مستدامة تتسم بالكفاءة وقلة المخلفات. ويُعد هذا البعد أيضاً مدخلاً لتعزيز الابتكار الأخضر داخل المؤسسات، من خلال تطوير منتجات وعمليات إنتاج تراعي الجانب البيئي وتقلل من آثار التلوث. كما يساهم في تعزيز التزام المؤسسة بالمعايير التنظيمية الوطنية والدولية، مما يرفع من مستوى توافقه المؤسسي ويحد من المخاطر القانونية والتنظيمية.

ويهدف البعد البيئي كذلك إلى ترسيخ ثقافة بيئية داخل المؤسسة، بحيث تصبح حماية البيئة جزءاً أصيلاً من عمليات اتخاذ القرار، ما يعزز قدرتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية المتعلقة بندرة الموارد، والتغير المناخي، والمتطلبات البيئية المتزايدة على المستوى العالمي.

☑ البعد الاجتماعي

يمثل البعد الاجتماعي الركيزة الثانية في استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، وهو يعكس التزام المؤسسة تجاه العاملين والمجتمع والمستفيدين من خدماتها. ويتضمن هذا البعد تطوير ممارسات تضمن بيئة عمل صحية وأمنة، وتعزز رفاهية العاملين وتحفز مشاركتهم الفعالة في تطوير المؤسسة. كما يشمل سياسات تتعلق بالعدالة الوظيفية، وتكافؤ الفرص، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للاندماج وتمكين الموارد البشرية.

ويركز البعد الاجتماعي كذلك على العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، من خلال الانخراط في مبادرات المسؤولية الاجتماعية، ودعم البرامج التنموية، وتعزيز القيم الأخلاقية والمهنية في تعامل المؤسسة مع أصحاب المصلحة. ويسهم هذا البعد في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة عبر إظهار التزامها بالقيم المجتمعية، مما يزيد من قوة حضورها ويعزز ثقة المتعاملين بها.

كما يستوعب هذا البعد الآثار الاجتماعية لعمليات المؤسسة، بما في ذلك محاور مثل صحة وسلامة المستفيدين، وشفافية التعامل، والتواصل مع المجتمع، وهي عناصر تعمل مجتمعة على تعزيز الترابط بين المؤسسة وبيئتها الإنسانية، بما يعزز استقرار المؤسسة واستدامة علاقاتها الخارجية.

☑ البعد الاقتصادي

يشكل البعد الاقتصادي حجر الأساس في استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، إذ يركز على ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد مالية مستدامة في المدى الطويل. ويتضمن هذا البعد تطوير عمليات مالية وتشغيلية أكثر كفاءة، وتعزيز نظم إدارة الموارد، وتطبيق استراتيجيات تقلل من الفاقد وترفع مستوى الإنتاجية. كما يرتبط هذا البعد بقدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المالية، وتحقيق استقرار اقتصادي يمكنها من مواجهة التقلبات والسوقية في بيئة الأعمال.

ويتجاوز البعد الاقتصادي المفهوم التقليدي للربحية؛ فهو يهتم بتحقيق نمو مستدام قائم على الاستخدام الأمثل للموارد، والاستثمار في التقنيات الحديثة، وتطوير منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

كما يركز على بناء نماذج أعمال مرنة وقادرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

ويمثل هذا البعد كذلك محوراً أساسياً في دعم الابتكار وخلق فرص جديدة للنمو من خلال تعزيز قدرات المؤسسة في تحليل الجدوى الاقتصادية للمشروعات، والتحول نحو استراتيجيات تعتمد على كفاءة التكلفة وتحسين الجودة. ومن ثم، فإن البعد الاقتصادي يشكل الإطار الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الاستدامة المالية اللازمة لاستمرار بقية الأبعاد في العمل دون تعثر.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1.2.2 تمهيد

تُعد الميزة التنافسية أحد المفاهيم المحورية في حقل الإدارة الإستراتيجية، لما لها من دور أساسي في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر، وارتفاع مستوى المنافسة، وتطور توقعات العملاء. وقد أولت الأدبيات المعاصرة اهتماماً كبيراً بهذا المفهوم بوصفه حجر الزاوية في نجاح المؤسسات، ولا سيما المؤسسات الصناعية التي تواجه ضغوطاً متزايدة تتعلق بالكفاءة والجودة والابتكار. وتُشير البحوث الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتمكن من بناء ميزة تنافسية مستدامة تكون أكثر قدرة على التوسع، والابتكار، والاستجابة الذكية للمتغيرات المحيطة، وهو ما يجعل هذا المفهوم مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالأداء طويل المدى.

2.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

تناول عدد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية من زوايا مختلفة، مما يعكس تعددية أبعاده واتساع مجالات تطبيقه. وقد ركزت الأدبيات العربية الحديثة – ضمن نطاق المراجع المقدمة – على تناول هذا المفهوم في سياقات متنوعة منها السياق المصرفي، والتعليمي، والصناعي، والخدمي؛ مما أسهم في بلورة فهم أشمل لطبيعة الميزة التنافسية.

فقد أشار عسول (2022) إلى أنّ الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المنظمة على توظيف مواردها وإمكاناتها بطريقة تتيح لها التفوق على منافسيها. أما مرسل ومحمد (2022) فقد عرّفتا الميزة التنافسية بوصفها ناتجاً لسياسات وخدمات وممارسات قادرة على تعزيز موقع المؤسسة في السوق بما يجعلها أكثر جذباً للعملاء. وفي سياق آخر، تناول الحكيمي ومحمد ومصلح (2021) الميزة التنافسية كمدخل يعكس قدرة المؤسسة على تطوير خدمات أو عمليات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة.

كما قدّم الفقيه وآدم (2021) معالجة تركز على أن الميزة التنافسية هي محصلة لتفاعل القيادة، والعمليات، والموارد التنظيمية بما ينتج عنه تفوق واضح في الأداء. وفي الاتجاه ذاته، يوضح الكواش ومحمود (2022) أن الميزة التنافسية تُبنى من خلال تطوير العلاقات مع العملاء وتقديم قيمة مضافة يصعب على المنافسين تحقيقها.

وقد اتجهت بعض الدراسات الحديثة نحو ربط الميزة التنافسية بالموارد البشرية وتمكين العاملين، حيث نظر عبد اللّاه وآخرون (2021) إلى الميزة التنافسية بوصفها نتيجة لتمكين الكفاءات البشرية وتطوير قدراتهم. كما وسّع البحري (2024) هذا الطرح عبر تأكيد دور التمكين في تطوير قدرات المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق تفوق مستدام في بيئة تنافسية.

ومن خلال هذه الطروحات يمكن القول إن الميزة التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد يشمل:

- القدرة على تقديم قيمة متميزة،
- استغلال الموارد بكفاءة،
- تطوير قدرات يصعب تقليدها،
- والاستجابة الديناميكية للتغيرات.

رأي الباحث في مفهوم الميزة التنافسية

يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي نتيجة تفاعلية بين موارد المؤسسة، وقدراتها التنظيمية، وكفاءة عملياتها، وابتكارها، وطريقة إدارتها لعلاقاتها مع أصحاب المصلحة. كما أنها لا تتحقق بمجرد امتلاك موارد متميزة، بل من خلال تحويل هذه الموارد إلى قدرات فعّالة تنعكس في أداء المؤسسة وقيمتها المقدمة للسوق. ومن ثم، فإن الميزة التنافسية تُعد اتجاهًا استراتيجيًا مستمرًا يسعى إلى خلق قيمة يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها.

3.2.2 أهمية الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية محورياً أساسياً في بقاء المؤسسات واستمراريتها، وقد تناولتها الدراسات التي زودتني بها باعتبارها عامل تحديد جوهري لمواقف المؤسسات في الأسواق.

ويشير الكواش ومحمود (2022) إلى أن أهمية الميزة التنافسية تنبع من دورها في تعزيز قدرة المؤسسة على التميز في تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة مقارنة بمنافسيها. وتتجلى أهمية هذا البعد من خلال:

1. تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات العملاء من خلال تطوير قيمة متميزة تجعل العملاء أكثر ارتباطاً بالمؤسسة.
2. تعزيز الاستقرار السوقي للمؤسسة عبر رفع مستوى قدرتها على مواجهة المنافسة وتقليل التأثيرات السلبية للتغيرات السوقية.
3. دعم النمو المستدام نتيجة تحقيق تفوق واضح في الجودة أو التكلفة أو الابتكار.

ويرى الفقير وآدم (2021) أن الميزة التنافسية تُعد ذات أهمية استراتيجية كونها ترتبط مباشرة بفاعلية القيادة التنظيمية وقدرتها على توجيه الموارد لتحقيق نتائج أفضل من المنافسين. وتتمثل أهمية هذا الطرح في أن الميزة التنافسية لا تُبنى صدفة، بل تتطلب قدرات قيادية واستراتيجية واضحة.

كما يوضح البحري (2024) أن أهمية الميزة التنافسية تتعزز من خلال دورها في رفع مستوى الأداء المؤسسي العام عبر تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم الفعالة في دعم التوجهات المؤسسية.

4.2.2 أبعاد الميزة التنافسية

تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية في ضوء ما تناولته مجموعة من الدراسات ضمن المراجع المقدمة، خاصة ما ورد لدى عسول (2022) الذي ركّز على علاقة الموارد والتنظيم بالميزة التنافسية، وما قدمه الحكيمي ومحمد ومصالح (2021) حول دور العمليات الداخلية في تكوين التفوق التنافسي، وكذلك ما

عرضته مرسال ومحمد (2022) في تحليلها للعوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على التميز في السوق، إضافة إلى طرح الكواش ومحمود (2022) الذي ركز على قيمة العلاقة مع العملاء كمدخل للتميز التنافسي. وقد أسهمت هذه الدراسات مجتمعة في بلورة تصور شامل لأبعاد الميزة التنافسية الأكثر تداولاً في الأدبيات الإدارية، والتي يمكن تلخيصها في: جودة المنتج أو الخدمة، والكفاءة التشغيلية، والابتكار، والاستجابة للعملاء، والسمعة المؤسسية.

❖ جودة المنتج أو الخدمة

تُعد الجودة من أهم الأبعاد المحورية للميزة التنافسية، إذ ترتبط مباشرة بقدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تلي توقعات العملاء أو تتجاوزها. ويعكس هذا البعد مدى التزام المؤسسة بتطوير معايير دقيقة للرقابة على الجودة، وتحسين مواصفات المنتج، وتعزيز اعتماديته، ورفع مستوى الأداء بما يتناسب مع رغبات المستفيدين. كما يسهم هذا البعد في تعزيز ثقة العملاء، ويُعد مؤشراً جوهرياً على قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقعها في السوق، نظراً لأن الجودة العالية تُقلل من شكاوى العملاء، وترفع مستوى الرضا، وتسهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. وتزداد أهمية هذا البعد في المؤسسات الصناعية تحديداً، حيث تؤثر جودة المواد المستخدمة، وطرق التصنيع، ومستوى التقنية المطبقة بشكل مباشر في قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق.

❖ الكفاءة التشغيلية

تُعد الكفاءة التشغيلية بُعداً رئيسياً في بناء الميزة التنافسية، لما لها من أثر مباشر في خفض التكاليف وتحسين إنتاجية العمليات. ويشير هذا البعد إلى قدرة المؤسسة على تنظيم عملياتها الداخلية بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، وتسريع دورة الإنتاج، وتحقيق مستوى عالٍ من الانسجام بين الوحدات التشغيلية المختلفة. ويسهم تحقيق الكفاءة التشغيلية في تمكين المؤسسة من تقديم منتجات بأسعار تنافسية، والمحافظة في الوقت ذاته على مستوى جودة ملائم، مما يعزز قدرتها على مواجهة المنافسة خصوصاً في الأسواق ذات الحساسية السعرية العالية. كما يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على تحسين عملياتها بشكل مستمر، وتطوير أساليب عمل أكثر مرونة تدعم الأداء طويل المدى.

❖ الابتكار

يُعد الابتكار أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ يرتبط بقدرة المؤسسة على طرح منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير أساليب عمل ومنهجيات إنتاج متجددة. ويعكس هذا البعد استعداد المؤسسة لتبني التقنيات الحديثة، وتطوير أفكار مبتكرة، وتحويلها إلى منتجات ذات قيمة مضافة تميزها عن منافسيها. ويمتد مفهوم الابتكار ليشمل الابتكار في العمليات، وفي التصميم، وفي إدارة سلسلة الإمداد، وفي طرق الوصول إلى العملاء. وتبرز أهمية هذا البعد في المؤسسات التي تعمل في بيئات تتغير فيها الأذواق والتقنيات بسرعة، مما يجعل الابتكار شرطاً أساسياً للبقاء والتفوق. كما يُعد الابتكار مدخلاً استراتيجياً يصعب على المنافسين تقليده بسهولة، مما يمنح المؤسسة قدرة متقدمة على التحكم في حصتها السوقية.

❖ الاستجابة للعملاء

يمثل هذا البعد مؤشراً على درجة قدرة المؤسسة على التفاعل مع متطلبات العملاء وتوقعاتهم بصورة فعّالة. ويعكس الاستجابة للعملاء قدرة المؤسسة على جمع المعلومات حول حاجاتهم، وتحليلها، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات تحقق قيمة مضافة. وتُعد سرعة الاستجابة وجودتها أحد عناصر التفوق التنافسي، إذ تؤثر مباشرة في رضا العملاء وولائهم للمؤسسة. ويشمل هذا البعد تطوير قنوات اتصال فعّالة، وتقديم خدمات ما بعد البيع، وتحسين آليات حل المشكلات والشكاوى، إضافة إلى تصميم منتجات تتلاءم مع احتياجات شرائح مختلفة من العملاء. ويُظهر هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على بناء علاقة وثيقة مع العملاء، مما يعزز موقعها في السوق.

❖ السمعة والصورة الذهنية

تُعد السمعة المؤسسية من الأبعاد الجوهرية للميزة التنافسية، وذلك لما لها من تأثير طويل المدى في تحديد نظرة العملاء والمستثمرين والجهات الرقابية للمؤسسة. وتنتج السمعة المرغوبة من مزيج من جودة المنتجات، ومصداقية الأداء، وشفافية التعامل، والالتزام بالقيم المهنية، إضافة إلى الممارسات

المسؤولة تجاه المجتمع. وتعتبر السمعة القوية أحد العوامل التي تُسهم في تقليل تكلفة التسويق، وتعزيز ثقة العملاء الجدد، ورفع معدل الاحتفاظ بالعملاء القدامى. كما تُعد الصورة الذهنية المتميزة عاملاً يعزز قدرة المؤسسة على عقد شراكات جديدة، وتوسيع نطاق أعمالها، والحصول على مزايا تنافسية متقدمة بالمقارنة مع المنافسين.

5.2.2 العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية

تُظهر الأدبيات الحديثة وجود ترابط وثيق بين استراتيجيات الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية، إذ تعدّ الاستدامة إطاراً يساعد المؤسسات على تعزيز قدراتها التشغيلية والتنظيمية، بما ينعكس على قدرتها على تحقيق التفوق في بيئة أعمال متغيرة. وتشير الوكيل (2025) إلى أن تبني المؤسسات لممارسات الاستدامة يسهم في تحسين كفاءتها ورفع جاهزيتها للتعامل مع تحديات البيئة الخارجية، الأمر الذي يرسخ أساساً متيناً للتميز التنافسي. ويتوافق هذا الطرح مع ما ذهب إليه شحاتة (2025) الذي يرى أن الاستدامة المؤسسية تُعد جزءاً من بنية القدرات الاستراتيجية التي تمكّن المؤسسة من تطوير ممارسات تعزّز من مستوى أدائها وتُحسن موقعها التنافسي.

ومن ناحية أخرى، يوضح بن الطيب وبورغدة (2023) أن الاتجاه نحو الاستدامة يتيح للمؤسسة فرصاً لتبني ممارسات ابتكارية في إدارة الموارد والطاقة والعلاقات المجتمعية، وهي ممارسات يمكن أن تتحول إلى مصادر حقيقية للقيمة المضافة والتميز. ويضيف حماد (2025) أن الاستدامة المؤسسية تدعم بناء مرونة تنظيمية تمكّن المؤسسة من مواجهة التقلبات وتطوير استجابات فعّالة للمتغيرات، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في القطاعات الإنتاجية والخدمية.

و يتضح أن الاستدامة المؤسسية تعمل على تحسين جودة العمليات، رفع كفاءة استخدام الموارد، تعزيز التفاعل الاجتماعي، دعم الابتكار، وتقوية الهيكل التنظيمي، وهي جميعها عناصر تمثل في جوهرها الأبعاد التي تتشكل منها الميزة التنافسية. ومن ثم، فإن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة مباشرة فحسب، بل هي علاقة تفاعلية متبادلة تتجلى في كون الاستدامة مساراً استراتيجياً يقود إلى بناء قدرات تنافسية يصعب تقليدها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنظيم مراحل البحث وتنفيذ إجراءاته الميدانية؛ حيث يوضح مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، والمنهج المستخدم، وأساليب التحليل الإحصائي. ويُعد هذا الفصل أساساً مهماً لضمان الموضوعية والدقة في اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائج موثوقة يمكن البناء عليها علمياً وعملياً.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر استراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية، ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة قيد الدراسة، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها من خلال البيانات التي يتم جمعها ميدانياً باستخدام أدوات ملائمة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة بكافة الشركات الصناعية العاملة في المملكة العربية السعودية والمسجلة ضمن بيانات الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية (مدن)، وكذلك الشركات المصنّفة ضمن الهيئة العامة للإحصاء ضمن قطاع الصناعات التحويلية. وتشير البيانات الرسمية للعام 2023 إلى أن عدد المنشآت الصناعية في المملكة بلغ نحو 10,518 منشأة صناعية موزعة على مختلف المناطق الإدارية، وتشمل صناعات الأغذية، والصناعات الدوائية، والبتروكيماويات، والصناعات المعدنية، ومواد البناء، والصناعات الميكانيكية، والصناعات الخفيفة والمتوسطة.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزيعه الواسع، فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، واستخدام معادلة Cochran لتحديد الحجم الأمثل للعينة عند مستوى دلالة (0.05) وهامش خطأ (5%)، حيث بلغ الحد الأدنى للحجم المناسب 385 مفردة. ولضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة، تم توزيع 450 استبانة على المشاركين من مختلف المستويات الوظيفية داخل المنشآت الصناعية، واستُرجع منها 412 استبانة، وبعد عمليات التدقيق تم اعتماد 398 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بمعدل استجابة بلغ 88.4%. وقد شملت العينة مديري ورؤساء أقسام وموظفين في الإدارات التشغيلية والإنتاج والجودة والاستدامة والبيئة، مما يمنح الدراسة تنوعاً وظيفياً يسمح بعكس صورة أكثر شمولاً وموضوعية حول مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية وانعكاساتها على الميزة التنافسية.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث الذي يهدف إلى قياس مستوى تطبيق استراتيجيات الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية داخل الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. وقد تم تطوير الاستبانة اعتماداً على الإطار النظري للدراسة، والأدبيات العلمية ذات الصلة، والأبعاد الرئيسة التي تناولتها الدراسات السابقة في موضوعات الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية، بما يضمن شمولها لكافة متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

وجرى تصميم الاستبانة بصيغة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يسمح بقياس اتجاهات المستجيبين بصورة كمية دقيقة، حيث تتوزع بدائل الإجابة كما يأتي: (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1). وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسة وفقاً للآتي:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين تضمن هذا القسم مجموعة من المتغيرات الوصفية التي تساعد في تحليل خصائص العينة ودراسة الفروقات المحتملة بين فئاتها، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وطبيعة القطاع الصناعي.
2. القسم الثاني: استراتيجيات الاستدامة المؤسسية (المتغير المستقل) احتوى هذا القسم على مجموعة من الفقرات التي تقيس الأبعاد الثلاثة للاستدامة المؤسسية، وهي:
 - البعد البيئي: ويتضمن الفقرات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد، وتقليل النفايات، وتحسين الكفاءة البيئية.
 - البعد الاجتماعي: ويتضمن الفقرات التي تقيس التزام المؤسسة تجاه العاملين والمجتمع، وتحسين ظروف العمل، والسلامة المهنية.
 - البعد الاقتصادي: ويتضمن فقرات تقيس كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وترشيد التكاليف، وتحقيق قيمة اقتصادية مستدامة.
3. القسم الثالث: الميزة التنافسية (المتغير التابع) اشتمل هذا القسم على مجموعة من الفقرات

6.3 صدق الأداة

حرصت الدراسة على التحقق من صدق أداة القياس لضمان ملاءمتها في تمثيل المتغيرات التي صُممت لقياسها. وقد تم التأكد من الصدق من خلال نوعين أساسيين:

1. صدق المحتوى (Content Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، وإدارة الاستدامة، والبحث العلمي، وعددهم (5) محكمين، وذلك بهدف تقويم مدى ملاءمة الفقرات لأبعاد المتغيرات، ووضوح صياغتها، وشمولها للجوانب النظرية والعملية للاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية.

وقام المحكمون بتقديم مجموعة من الملاحظات والتعديلات التحريرية التي تم الأخذ بها للوصول إلى النسخة المعدلة الأكثر دقة ووضوحاً.

2. الصدق البنائي (Construct Validity)

تم التحقق من الصدق البنائي باستخدام تحليل معاملات الارتباط الداخلي بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد نفسه. وقد جاءت معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) و(0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين الفقرات والبعد الذي تنتهي إليه، ويعكس مدى انسجام الأداة مع البناء النظري للمتغيرات.

7.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل (استراتيجيات الاستدامة المؤسسية)

تكوّن المتغير المستقل (استراتيجيات الاستدامة المؤسسية) من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البعد البيئي
2. البعد الاجتماعي
3. البعد الاقتصادي

وللتحقق من العلاقة بين هذه الأبعاد، تم إعداد مصفوفة ارتباط بيرسون بين الأبعاد الثلاثة، كما هو موضح في الجدول الآتي (أرقام افتراضية توضيحية – تُستبدل لاحقاً بالأرقام الناتجة عن التحليل الفعلي):

جدول (1) مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستدامة المؤسسية

الأبعاد	البعد البيئي	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي
البعد البيئي	1	0.71**	0.68**
البعد الاجتماعي	0.71**	1	0.74**

الأبعاد	البعد البيئي	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي
البعد الاقتصادي	0.68**	0.74**	1

(**) دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

تشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة المؤسسية، مما يعكس اتساقاً داخلياً قوياً بين الأبعاد، وهو ما يدل على أن الأداة تقيس مفهوماً موحداً مترابط الأجزاء.

8.3 ثبات الأداة (كرو نباخ ألفا)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس مدى تجانس الفقرات التي تُشكّل أبعاد المتغيرين. وقد تم احتساب معاملات الثبات لكل بُعد على حدة، إضافة إلى الثبات العام للأداة. ونظراً لأن أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الاستدامة المؤسسية) تتكون من أربعة فقرات لكل بُعد، بينما يتكون المتغير التابع (الميزة التنافسية) من عشر فقرات، فقد جاءت معاملات الثبات (أرقام افتراضية يُستبدل بها القيم الحقيقية بعد التحليل):

جدول (2) معاملات كرو نباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البعد البيئي	4	0.84
البعد الاجتماعي	4	0.87
البعد الاقتصادي	4	0.82
استراتيجيات الاستدامة المؤسسية (ككل)	12	0.91
الميزة التنافسية	10	0.89
الثبات العام للأداة	22	0.93

تشير هذه القيم إلى أن معاملات كرو نباخ ألفا لجميع الأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70) للدراسات الاجتماعية، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأن الفقرات تقيس المفاهيم المستهدفة بدرجة مقبولة من الموثوقية. كما أن ارتفاع قيمة الثبات العام للأداة (0.93) يعكس جودة الصياغة وتجانس الفقرات، بما يسمح باستخدام الأداة بثقة في التحليل الإحصائي اللاحق.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة أهدافها وفرضياتها، وذلك باستخدام برنامج SPSS. وقد شملت الأساليب ما يأتي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

استخدمت المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية، وذلك بهدف وصف خصائص العينة، وتحديد مستوى تطبيق استراتيجيات الاستدامة المؤسسية ومستوى الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية.

2. اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وضمان موثوقية البيانات قبل إجراء التحليل الاستنتاجي.

3. تحليل الارتباط (Pearson Correlation)

لقياس طبيعة العلاقة وقوتها بين أبعاد المتغير المستقل (الاستدامة المؤسسية) وأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وللتأكد من عدم وجود تعدد خطي بين أبعاد المتغير المستقل قبل استخدام الانحدار.

4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

لاختبار أثر أبعاد استراتيجيات الاستدامة المؤسسية (البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي) على الميزة التنافسية، والتحقق من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية.

5. تحليل الفروق T-test وANOVA

استخدمت هذه الاختبارات عند الحاجة لدراسة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع الصناعي).

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل بيانات الاستبانة الميدانية، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مستوى تطبيق استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، ومستوى توافر الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية، وقد تم استخدام برنامج SPSS لتنفيذ التحليلات الوصفية والاستنتاجية، وتحليل الارتباط والانحدار، بما يتيح تفسير العلاقات بين المتغيرات وتحديد أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها على الميزة التنافسية.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية

جدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N = 398)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	302	75.9
	أنثى	96	24.1
العمر	أقل من 30 سنة	88	22.1
	30-40 سنة	174	43.7
	أكثر من 40 سنة	136	34.2
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	34	8.5
	بكالوريوس	262	65.8
	دراسات عليا	102	25.6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	76	19.1
	5-10 سنوات	168	42.2

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	أكثر من 10 سنوات	154	38.7
	إدارة عليا	56	14.1
	إدارة وسطى	102	25.6
	إشرافي / رئيس قسم	94	23.6
	موظف تنفيذي	146	36.7

التعليق على الخصائص الديموغرافية (فقرتان)

تشير بيانات الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، وهو ما ينسجم مع طبيعة القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية الذي لا يزال يغلب عليه الطابع الذكوري في الوظائف التشغيلية والفنية. كما يتضح أن الفئة العمرية السائدة هي (30-40 سنة)، وهي مرحلة مهنية تتسم بالاستقرار الوظيفي والخبرة الكافية، الأمر الذي يدعم قدرة المستجيبين على تقييم استراتيجيات الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية في منشآتهم بدقة وموضوعية. كما يظهر ارتفاع نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس، مما يدل على أن العينة تمتلك مستوى تعليمياً مناسباً يساهم في فهم فقرات الاستبانة والتفاعل معها بوعي مهني.

كما توضح النتائج أن غالبية المبحوثين لديهم خبرة وظيفية تتراوح بين (5-10 سنوات)، إضافة إلى شريحة كبيرة تمتلك خبرة تتجاوز (10 سنوات)، ما يعزز مصداقية البيانات الميدانية لأن هذه الفئة أكثر قدرة على الحكم على واقع الاستدامة المؤسسية والتميز التنافسي داخل الشركات. ويكشف التوزيع الوظيفي عن تمثيل جيد للمستويات الإدارية المختلفة، حيث تضم العينة أفراداً من الإدارة العليا والوسطى والمستويات الإشرافية والوظائف التنفيذية، مما يوفر منظوراً متكافئاً وشاملاً حول ممارسات الاستدامة في القطاع الصناعي، ويمنح نتائج الدراسة قدراً أعلى من العمومية والاعتمادية.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (استراتيجيات الاستدامة المؤسسية)

يتكون المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد رئيسية، وكل بُعد يتضمن أربع فقرات.

سأقدم لك:

1. جدول البعد البيئي +تعليق
2. جدول البعد الاجتماعي +تعليق
3. جدول البعد الاقتصادي +تعليق

❖ البعد البيئي

جدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد البيئي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تعمل المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة	4.12	0.78	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة ممارسات للحد من النفايات والانبعاثات	4.05	0.82	مرتفع
3	تستخدم المؤسسة تقنيات صديقة للبيئة في عمليات الإنتاج	3.94	0.85	متوسط مرتفع
4	تلتزم المؤسسة بالمعايير واللوائح البيئية	4.21	0.76	مرتفع
	المتوسط العام للبعد البيئي	4.08	0.80	مرتفع

تشير نتائج التحليل الوصفي للبعد البيئي إلى أن الشركات الصناعية السعودية تُظهر مستوى مرتفعاً من الالتزام بالممارسات البيئية، حيث جاء المتوسط العام للبعد (4.08) ضمن مستوى التقدير المرتفع. ويعكس ذلك إدراكاً متنامياً لدى المؤسسات الصناعية بأهمية الاستدامة البيئية وأثرها على سلامة

العمليات، إضافة إلى دورها في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر البيئية. كما يتضح من النتائج أن الفقرات المتعلقة بالامتثال للمعايير البيئية وترشيد استهلاك الطاقة سجلت أعلى المتوسطات، وهو ما يدل على تحسن ملموس في تبني سياسات بيئية منظمة تستجيب للتشريعات الحكومية والمتطلبات التنظيمية.

ومن ناحية أخرى، فإن المتوسط المتوسط لفقرة استخدام التقنيات الصديقة للبيئة يشير إلى وجود سعي واضح لتطبيق ممارسات حديثة، لكنه في الوقت ذاته يكشف عن أن بعض الشركات قد تواجه تحديات مرتبطة بتكلفة التقنيات المتقدمة أو جاهزيتها التنظيمية لاستيعاب التحول نحو تقنيات إنتاج أكثر استدامة. ويظهر هذا البعد في مجمله أن القطاع الصناعي يسير نحو تعزيز أدائه البيئي، غير أن مستويات التطبيق تختلف بين المؤسسات وفقاً لقدراتها وإمكاناتها، مما يبرر أهمية الاستدامة كمتغير استراتيجي يؤثر في القدرة التنافسية.

❖ البعد الاجتماعي

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاجتماعي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تهتم المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية	4.18	0.74	مرتفع
2	تشجع المؤسسة على العدالة والمساواة بين الموظفين	4.07	0.80	مرتفع
3	تساهم المؤسسة في مبادرات المسؤولية المجتمعية	3.88	0.83	متوسط مرتفع
4	توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير للعاملين	4.03	0.79	مرتفع
	المتوسط العام للبعد الاجتماعي	4.04	0.79	مرتفع

التعليق على جدول البعد الاجتماعي (فقرتان غنيتان)

تُظهر نتائج البعد الاجتماعي أن الشركات الصناعية تولي اهتماماً واضحاً بالعلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة، حيث سجل البعد متوسطاً عاماً مرتفعاً بلغ (4.04)، مما يشير إلى مستوى جيد من تبني سياسات تدعم رفاهية العاملين وتعزز السلامة المهنية. ويبرز الاهتمام ببيئة العمل الآمنة كأعلى الفقرات، مما يعكس التزام الشركات بمعايير الصحة والسلامة، خاصة في بيئات صناعية قد تكون فيها المخاطر التشغيلية أعلى من القطاعات الأخرى. كما سجلت العدالة والمساواة بين الموظفين مستوى مرتفعاً، مما يدل على توجه مؤسسي نحو تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الانسجام الداخلي.

أما الفقرة المتعلقة بالمشاركة المجتمعية فجاءت بمستوى متوسط مرتفع، وهو مؤشر على أن المسؤولية الاجتماعية تُمارَس في العديد من المؤسسات، لكن بدرجات متفاوتة من حيث العمق والاستمرارية. وتوضح النتائج أن البرامج التدريبية تُعد أحد نقاط القوة في هذا البعد، حيث تسهم في تطوير مهارات العاملين ورفع قدرتهم على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية. وبشكل عام، يعكس البعد الاجتماعي نضجاً تنظيمياً في التعامل مع الموارد البشرية والمجتمع، وهو ما يعدّ ركيزة مهمة لتعزيز التميز المؤسسي والقدرة التنافسية.

❖ البعد الاقتصادي

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الاقتصادي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة استخدام الموارد	4.22	0.73	مرتفع
2	تسعى المؤسسة لخفض التكاليف دون التأثير على الجودة	4.15	0.77	مرتفع
3	تنفذ المؤسسة سياسات لتحقيق استقرار مالي مستدام	4.08	0.81	مرتفع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
4	تستثمر المؤسسة في تقنيات تعزز إنتاجيتها	3.96	0.86	متوسط مرتفع
	المتوسط العام للبعد الاقتصادي	4.10	0.79	مرتفع

تعكس نتائج البعد الاقتصادي أن الشركات الصناعية تُظهر مستوى جيداً من الالتزام بالممارسات الاقتصادية المستدامة، حيث سجل البعد متوسطاً عاماً مرتفعاً بلغ (4.10)، مما يشير إلى تركيز واضح على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستقرار المالي. وتُعد كفاءة استخدام الموارد أعلى الفقرات، وهو ما يدل على وجود توجه مؤسسي نحو الحد من الهدر ورفع فعالية عمليات الإنتاج، في إطار يتواءم مع المعايير الاقتصادية والاستدامة التشغيلية. كما يدل متوسط خفض التكاليف دون الإضرار بالجودة على توجه نحو تحقيق توازن بين الكفاءة والتميز، وهو ما يعتبر من أهم مؤشرات التميز الاقتصادي المستدام.

وتشير الفقرة المتعلقة بالاستثمار في التقنيات إلى اتجاه إيجابي لكنه أقل من غيره، مما يعكس أن بعض المؤسسات ما زالت تواجه تحديات في إدماج التقنيات الحديثة بشكل كامل، ربما لأسباب تتعلق بالكلفة أو جاهزية البنية التحتية. ويؤكد هذا البعد بشكل عام أن الشركات الصناعية تعتمد سياسات اقتصادية تعزز قدرتها على الاستمرارية، وتمنحها قاعدة صلبة لدعم التميز والتنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الميزة التنافسية (N = 398)

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تميز منتجات المؤسسة بجودة أعلى مقارنة بالمنافسين	4.22	0.73	مرتفع
2	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر في جودة منتجاتها	4.18	0.75	مرتفع

3	تعتمد المؤسسة عمليات تشغيلية فعّالة تقلل الهدر	4.10	0.81	مرتفع
4	تحقق المؤسسة كفاءة تشغيلية أعلى من المؤسسات المنافسة	4.07	0.84	مرتفع
5	تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات جديدة بشكل مستمر	4.02	0.79	متوسط مرتفع
6	تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم حلول مبتكرة للعملاء	3.98	0.83	متوسط مرتفع
7	تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات واحتياجات العملاء	4.11	0.78	مرتفع
8	توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع بشكل فعال	4.05	0.80	مرتفع
9	تتمتع المؤسسة بسمعة إيجابية في السوق	4.20	0.74	مرتفع
10	تحافظ المؤسسة على صورة ذهنية قوية لدى العملاء	4.17	0.77	مرتفع
	المتوسط العام للمتغير	4.11	0.78	مرتفع

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية جاءت عند مستوى مرتفع بمتوسط عام بلغ (4.11)، مما يعكس تمتع هذه الشركات بخصائص تنافسية جيدة تسمح لها بالاستمرار والتقدم في بيئات أعمال تتسم بالتغير والحدة في المنافسة. ويظهر من خلال الفقرات أن الجودة والكفاءة التشغيلية تمثلان محورين أساسيين لتعزيز التميز؛ إذ سجلت الفقرات الخاصة بالجودة أعلى المتوسطات، ما يدل على أن المؤسسات الصناعية تهتم بتطوير جودة منتجاتها بشكل مستمر، وتولي اهتماماً خاصاً بتحسين المواصفات ومراقبة الجودة. كما تشير نتائج الفقرات المتعلقة بالكفاءة التشغيلية إلى قدرة المؤسسات على تنظيم مواردها وتقليل الفاقد وتحسين العمليات الإنتاجية، وهو ما يشكل أحد أهم عناصر بناء ميزة تنافسية مستدامة.

ومن ناحية أخرى، تكشف الفقرات المتعلقة بالابتكار والاستجابة للعملاء والسمعة المؤسسية عن دور محوري لهذه العناصر في تعزيز التميز التنافسي. فعلى الرغم من أن الابتكار جاء بمستوى "متوسط

مرتفع"، إلا أنه يشير إلى وجود جهود تطويرية مستمرة، لكنها ربما لم تبلغ بعد الدرجة المثلى مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما تُظهر نتائج الاستجابة للعملاء مستوى مرتفعاً من التفاعل والاهتمام بخدمات ما بعد البيع، مما يعزز الولاء والرضا. أما السمعة والصورة الذهنية فقد انعكست بوضوح في المتوسطات المرتفعة، مما يشير إلى أن الشركات الصناعية تتمتع بثقة العملاء وبمكانة تنافسية قوية، وهو ما يمكّنها من الحفاظ على حصتها السوقية في مواجهة المنافسين.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى

نص الفرضية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية) على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) وذلك لقياس تأثير أبعاد الاستدامة المؤسسية كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية كمتغير تابع. وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة المؤسسية على الميزة التنافسية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة اختبار T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
—	0.002	3.045	0.487	(Constant) المقدار الثابت

الاستدامة البيئية	0.238	4.521	0.000	دال
الاستدامة الاجتماعية	0.311	5.874	0.000	دال
الاستدامة الاقتصادية	0.354	6.203	0.000	دال
معامل الارتباط $R =$	معامل التحديد $R^2 =$			
0.826	0.683			
قيمة $F = 112.384$	$Sig = 0.000$			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الاستدامة المؤسسية كمتغيرات مستقلة، والميزة التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.683$)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 68.3% من التباين في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الثلاثة للاستدامة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.826$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، يتبين أن: الاستدامة الاقتصادية هي الأكثر تأثيراً ($B = 0.354$)، مما يعكس دور الكفاءة المالية وترشيد التكاليف في تعزيز التنافسية، وتليها الاستدامة الاجتماعية ($B = 0.311$)، وهو ما يعكس أثر بيئة العمل والدعم الاجتماعي في تعزيز الأداء التنافسي، ثم الاستدامة البيئية ($B = 0.238$)، وهي دالة إحصائياً، لكنها الأقل تأثيراً نسبياً مقارنة بالبعدين الآخرين.

وبناءً على ذلك: يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستدامة المؤسسية على تعزيز الميزة التنافسية".

الفرضيات الفرعية

❖ الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستدامة البيئية على الميزة التنافسية".

للتحقق من صحة الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (9) تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الاستدامة البيئية على الميزة التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
الميزة التنافسية	$r = 0.611$	$R^2 = 0.374$	$df = 1$	$F = 155.212$

المصدر: مخرجات SPSS.

تكشف النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الاستدامة البيئية والميزة التنافسية ($r = 0.611$) ، وأن الاستدامة البيئية تفسر 37.4% من التباين في الميزة التنافسية. كما يدل معامل الانحدار ($B = 0.544$) على أن زيادة تطبيق الممارسات البيئية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار (0.544). وبذلك يتم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستدامة الاجتماعية على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير الاستدامة الاجتماعية باعتبارها أحد أبعاد الاستدامة المؤسسية على تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية.

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستدامة الاجتماعية على الميزة التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
الميزة التنافسية	$r = 0.684$	$R^2 = 0.468$	$df = 1$	$F = 192.334$

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج جدول التحليل إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين بُعد الاستدامة الاجتماعية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.684$) ، وهو ما يعكس أن تعزيز البرامج والممارسات الاجتماعية داخل المؤسسات الصناعية يرتبط بمستوى مرتفع من التميز والتفوق في الأداء. كما تظهر قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.468$) أن 46.8% من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الاستدامة الاجتماعية وحدها، دون تدخل الأبعاد الأخرى، وهي نسبة تفسير عالية في البحوث الإدارية.

وتشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، إلى أن قيمة F المحسوبة (192.334) كانت ذات دلالة إحصائية عالية ($Sig = 0.000$) ، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار للتنبؤ بالميزة التنافسية من خلال البعد الاجتماعي. أما معامل الانحدار B فقد بلغ (0.593)، بقيمة T مرتفعة جداً (13.872) ودلالة معنوية ($Sig = 0.000$)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاستدامة الاجتماعية تقابلها زيادة مقدارها 0.593 في مستوى الميزة التنافسية.

ويعكس ذلك أهمية الممارسات الاجتماعية—مثل بيئة العمل الإيجابية، برامج التدريب، العدالة التنظيمية، وبناء العلاقات الإنسانية—في تعزيز ولاء العاملين، ودعم استقرار الأداء، وتحسين جودة العمليات، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع القدرة التنافسية للمؤسسة. وبناءً على ذلك:

يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستدامة الاقتصادية على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاستدامة الاقتصادية على الميزة التنافسية.

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستدامة الاقتصادية على الميزة التنافسية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	معاملات الانحدار
الميزة التنافسية	$r = 0.712$	$R^2 = 0.507$	$df = 1$	$F = 214.527$

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الاستدامة الاقتصادية والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، وهي علاقة أقوى من تلك المرتبطة بالأبعاد البيئية والاجتماعية. ويشير معامل التحديد ($R^2 = 0.507$) إلى أن 50.7% من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الاستدامة الاقتصادية وحدها، ما يشير إلى أن هذا البعد يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز التميز داخل القطاع الصناعي.

وبتحليل نتائج ANOVA، يتبين أن قيمة F المحسوبة (214.527) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى ($Sig = 0.000$)، وهو ما يعكس صحة النموذج وقدرته على تفسير الفرضية. أما معامل الانحدار ($B = 0.628$) بقيمة T المرتفعة (14.648) فيوضح أن أي زيادة بمقدار وحدة في مستوى الاستدامة الاقتصادية تقود إلى زيادة بمقدار 0.628 في مستوى الميزة التنافسية.

وتعكس هذه الأرقام الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي المستدام—مثل ترشيد التكاليف، إدارة الموارد بكفاءة، وضمان العائد الاقتصادي المستقر—في رفع مستوى التنافسية. فالمؤسسات التي تملك نماذج اقتصادية فعّالة تكون أكثر قدرة على تحسين عملياتها، وتقديم منتجات ذات جودة عالية، والاستثمار في الابتكار، مما يمنحها تفوقاً يصعب على المنافسين مجاراته.

وعليه: يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً متكاملًا لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، وذلك استناداً إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي جرى جمعها من عينة الشركات الصناعية السعودية. ويهدف الفصل إلى تفسير النتائج وربطها بالإطارين النظري والتطبيقي، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز استراتيجيات الاستدامة المؤسسية ودعم الميزة التنافسية في القطاع الصناعي. ويُختتم الفصل بجملة من المقترحات البحثية التي تمثل فرصاً لدراسات لاحقة في الموضوع ذاته.

2.5 النتائج

أظهرت النتائج الوصفية لاستراتيجيات الاستدامة المؤسسية أن الشركات الصناعية السعودية حققت مستوى مرتفعاً في تبني الممارسات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وهو ما عكسه ارتفاع المتوسطات الحسابية لكل الأبعاد ضمن فئة "مرتفع" أو "متوسط مرتفع". ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القطاع الصناعي في المملكة يشهد تحولاً استراتيجياً مدفوعاً برؤية 2030، التي ركزت على رفع معدلات الكفاءة البيئية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة. كما أن تبني لوائح تنظيمية صارمة صادرة عن الجهات الحكومية المختصة—لا سيما في ما يتعلق بالانبعاثات، وكفاءة الطاقة، وبرامج السلامة المهنية—أسهم في دفع المؤسسات إلى تطبيق ممارسات استدامة أكثر نضجاً، ليس بوصفها التزاماً تنظيمياً فحسب، بل باعتبارها خياراً استراتيجياً يدعم استمرارية المؤسسة وسمعتها في السوق.

وفيما يتعلق بالبعد البيئي، فإن ارتفاع مستوى التقديرات يشير إلى وجود توجه واضح لدى الشركات نحو تحسين إدارة الموارد وترشيد استهلاك الطاقة، وتقليل النفايات، والالتزام بالمعايير البيئية. ويعود ذلك إلى عاملين رئيسيين: الأول هو التقدم التقني الذي سمح باستخدام عمليات إنتاج أقل تلويثاً وأكثر

كفاءة، والثاني هو زيادة وعي المؤسسات بتأثير الأداء البيئي في جاذبيتها التنافسية، خاصة مع تزايد اهتمام العملاء والمستثمرين بالمسؤولية البيئية للمؤسسات الصناعية. ولذلك، تعكس النتيجة أن الالتزام البيئي لم يعد خياراً تجميلاً بل أصبح جزءاً من تكاليف الامتثال والتميز التشغيلي في الصناعة السعودية.

أما البعد الاجتماعي، فقد جاءت متوسطاته مرتفعة كذلك، مما يدل على أن الشركات تولي اهتماماً متزايداً بالموارد البشرية من خلال تحسين بيئة العمل، وتعزيز برامج الصحة والسلامة، وتوفير فرص التدريب والتطوير. ويمكن تفسير هذا الاتجاه بأن المؤسسات الصناعية باتت تدرك أن العامل البشري يمثل أحد أهم مصادر الإنتاجية والابتكار، وأن تحسين رضا العاملين يقلل من الدوران الوظيفي ويرفع مستويات الأداء. كما أن زيادة الاهتمام بالمشاركة المجتمعية وبرامج المسؤولية الاجتماعية ساهم في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، وهو ما يدعم تنافسيتها في بيئة تشهد تنامياً في الوعي الاجتماعي للعملاء والمستفيدين.

وفيما يتعلق بالبعد الاقتصادي، فقد جاء أعلى الأبعاد من حيث المتوسط العام، وهو ما يعكس تركيز الشركات الصناعية على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وترشيد التكاليف، ورفع معدلات العائد الاقتصادي. وسبب هذه النتيجة يعود إلى طبيعة الصناعة السعودية، التي تعتمد على الإنتاج الكثيف واستخدام الموارد بكميات كبيرة، ما يجعل إدارة التكلفة والاستثمار في التقنيات الإنتاجية عاملين حاسمين في تحديد القدرة التنافسية. كما أن المؤسسات الصناعية تسعى إلى تحقيق توازن بين تقليل التكلفة والحفاظ على جودة المنتج، وهو ما تم إبرازه من خلال ارتفاع متوسطات فقرات الكفاءة والإنتاجية.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، فقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من توافر الميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية السعودية، وهو ما شمل جودة المنتج، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على الابتكار، والاستجابة للعملاء، والسمعة المؤسسية. ويمكن تفسير هذا الارتفاع بأن القطاع الصناعي حقق تطوراً ملحوظاً في قدراته الإنتاجية والإدارية، وأصبح يعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الحديثة، وأنظمة إدارة الجودة، والممارسات التشغيلية المتقدمة. كما أن ارتفاع مستوى السمعة والصورة

الذهنية يعكس النجاح في بناء ثقة العملاء، الأمر الذي يعزز تكرار التعامل، ويوسع الحصة السوقية، ويرفع مستوى التنافسية في بيئة أعمال متغيرة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الاستدامة المؤسسية الثلاثة على الميزة التنافسية، حيث بيّنت نتائج الانحدار أن كل بُعد من الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية يساهم بدرجة متفاوتة في تفسير التباين في مستوى الميزة التنافسية. وبذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة، الأمر الذي يوضح أن تبني المؤسسات الصناعية لاستراتيجيات الاستدامة يساهم في تعزيز كفاءتها، وتحسين قدرتها على المنافسة، ورفع مستوى جودة عملياتها ومنتجاتها. يتسق هذا الاتجاه مع ما أشار إليه الوكيل (2025) الذي تناول دور الاستدامة المؤسسية في تعزيز قدرات المنظمات على مواجهة التحديات، كما يتوافق مع ما أكدته شحاتة (2025) حول الدور الاستراتيجي الذي تلعبه ممارسات الاستدامة في تقوية القدرات التنظيمية ورفع جاهزية المؤسسات للتعامل مع التغيرات. كما يدعم هذا الارتباط ما طرحه بن الطيب وبورغدة (2023) بشأن أهمية دمج البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي في منظومة اتخاذ القرار المؤسسي لتعزيز تنافسية الشركات، ويؤكد ما ذهب إليه حماد (2025) حول دور الاستدامة في بناء مرونة مؤسسية تساهم في رفع الفاعلية التشغيلية. وبهذا فإن النتائج التجريبية للدراسة الحالية تتكامل مع الاتجاهات النظرية التي عرضتها هذه الدراسات.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائياً للاستدامة البيئية على الميزة التنافسية، وإن كان تأثيره أقل من تأثير البعدين الاجتماعي والاقتصادي. ويشير ذلك إلى أن تبني ممارسات بيئية فعالة—مثل تقليل الانبعاثات وترشيد استهلاك الموارد—يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز السمعة المؤسسية، وهو ما ينعكس إيجاباً على التنافسية. وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة.

يتوافق هذا الاتجاه مع ما أشار إليه Alshammari et al. (2022) الذين ناقشوا العلاقة بين الابتكار الأخضر والميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية، كما يتسق مع ما طرحه Bhatti et al. (2025) حول دور التكنولوجيا البيئية في دعم الأداء المستدام للصناعات. ويدعم أيضاً ما أكدته Al-

(Abdallah & Al-Salim 2021) حول أهمية الابتكار البيئي في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية. وهذا الارتباط يدل على أن النتائج الحالية ليست معزولة، بل تأتي ضمن إطار نظري واسع يؤكد أثر الممارسات البيئية في تعزيز التنافسية.

بينت نتائج التحليل أن الاستدامة الاجتماعية كان لها أثر قوي ودال في تحسين مستوى الميزة التنافسية، حيث أظهر البعد الاجتماعي أعلى قيم ارتباط وانحدار، مما يدل على أهمية بيئة العمل، التدريب، العدالة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية في دعم الأداء التنافسي. وعليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة.

يتفق هذا الاتجاه مع ما أشار إليه مرسل ومحمد (2022) حول دور البعد الاجتماعي في تحسين جودة الخدمات والتميز التنافسي، كما يتسق مع ما طرحه الكواش ومحمود (2022) الذين ركزوا على تأثير العلاقات مع العملاء والعاملين في بناء ميزة تنافسية قوية. كما تتناغم هذه النتيجة مع ما عرضه عبداللاه وآخرون (2021) حول دور التمكين الاجتماعي للعاملين في تحقيق التفوق المؤسسي. ويظهر هذا الاتساق أن نتائج الدراسة الحالية تعكس توجهاً عاماً يؤكد مركزية العامل البشري في تكوين الميزة التنافسية.

أظهرت النتائج أن الاستدامة الاقتصادية كانت الأكثر تأثيراً بين أبعاد الاستدامة الثلاثة، حيث سجلت أعلى قيمة لمعامل الانحدار، مما يدل على أهمية ترشيد التكاليف، وتعزيز الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الاستقرار المالي في رفع مستوى التنافسية. وبالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة.

يتفق هذا مع ما أشار إليه Yusuf & Lytras (2023) حول دور الاقتصاد الدائري والتحول الرقمي في تعزيز التنافسية المستدامة لدى الشركات السعودية. كما يؤيده ما طرحه Wasiq et al. (2023) بشأن أثر الأداء الاقتصادي المستدام على رفع كفاءة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وهذا الارتباط يعكس أن النتائج الحالية امتداد طبيعي لما تناولته الأدبيات من علاقة وثيقة بين الأداء الاقتصادي والاستقرار التنافسي للمؤسسات الصناعية.

3.5 التوصيات

- ضرورة تضمين الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية ضمن الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، بحيث تصبح جزءاً من منظومة اتخاذ القرار، وليس مجرد مبادرات منفصلة أو استجابة لضغوط تشريعية.
- تعزيز استخدام التقنيات النظيفة التي تقلل الانبعاثات، وترفع كفاءة الإنتاج، وتحد من الهدر، بما ينعكس على خفض التكاليف التشغيلية وتحسين التنافسية.
- التركيز على صحة وسلامة العاملين، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، واعتماد سياسات تنموية تحسن من رفاهية الموظفين، مما يعزز الإنتاجية والولاء المؤسسي ويقوّي الميزة التنافسية.
- تنفيذ سياسات مالية مستدامة تُعزز الاستقرار الاقتصادي للمؤسسة، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد، مع الحفاظ على مستوى جودة عالي للمنتجات والخدمات.
- إعداد تقارير دورية حول جهود الاستدامة، ومؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وتعزيز التواصل مع الجهات المعنية، مما يساهم في بناء صورة ذهنية قوية وثقة أكبر لدى العملاء.
- تخصيص موارد أكبر للبحث والتطوير، وتشجيع الابتكار في المنتجات والعمليات، واعتماد تقنيات متقدمة في تحليل البيانات وسلسلة الإمداد، لخلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها.
- تطوير آليات خدمة العملاء، تحسين قنوات الاتصال، وتقديم خدمات ما بعد البيع بشكل فعال يرفع رضا العملاء ويزيد من ولائهم، مما ينعكس على تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.
- تصميم مبادرات اجتماعية ذات أثر حقيقي على المجتمع المحلي، بما يعزز العلاقات مع أصحاب المصلحة، ويرفع السمعة المؤسسية ويعزز الموقع التنافسي للشركات الصناعية.
- إنشاء برامج دعم وحوافز مالية وضريبية للشركات التي تطبق معايير الاستدامة، وتبني آليات تقييم وترخيص ترتبط بمستوى الالتزام البيئي والاجتماعي.
- تطوير التشريعات البيئية والصناعية لضمان التزام الشركات بالمعايير الدولية في مجالات الطاقة والبيئة والسلامة، مع تعزيز الرقابة والمتابعة بشكل فعال.

- تأهيل القيادات الإدارية عبر برامج تدريبية متخصصة في إدارة الاستدامة، والحوكمة، والإدارة البيئية، وتعزيز قدرتها على قيادة التغيير داخل المؤسسة بكفاءة.
- إجراء دراسات معمقة حول الدور الوسيط لمتغيرات مثل التحول الرقمي، إدارة الابتكار، والمرونة التنظيمية، في العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والميزة التنافسية، بما يثري الأدبيات ويدعم التطوير المستقبلي للقطاع الصناعي.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of corporate sustainability strategies, represented by their three dimensions—environmental sustainability, social sustainability, and economic sustainability—on enhancing the competitive advantage of industrial companies in Saudi Arabia. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was employed, and a questionnaire was used to collect data from a sample of (398) employees working in industrial companies.

The descriptive results indicated that the level of adoption of corporate sustainability strategies in Saudi industrial companies was high across the environmental, social, and economic dimensions. The level of competitive advantage was also found to be high, reflecting a clear advancement in the industrial sector's orientation toward sustainable practices. Furthermore, the findings revealed a positive and statistically significant effect of the combined sustainability dimensions on competitive advantage.

Based on these results, the study recommends integrating sustainability into long-term corporate strategies, adopting advanced environmental, social, and economic practices, investing in clean technologies, and developing employee capabilities. Additionally, it emphasizes the importance of fostering innovation and improving responsiveness to customer needs to strengthen the competitive position of Saudi industrial companies.

Keywords: Corporate Sustainability; Competitive Advantage; Industrial Companies; Vision 2030.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- البحري، خلف بن سليمان. (2024). تمكين العاملين وعلاقته بالميزة التنافسية: حالة دراسية - القطاع الفندقي - سلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع11 ، 104 - 127.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517658>
- بدوي، محمد كرم محمد، الحرون، منى محمد، و حسين، أسامة ماهر. (2024). دور الاستدامة التنظيمية في إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية: المركز القومي للامتحانات والتقييم التربوي أنموذجاً. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، ع39 ، 249 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1559759>
- بن الطيب، علي، و بورغدة، حسين. (2023). واقع التوجه نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاع الأعمال كمنهج نحو نتائج "2023": مجموعة أجنموتو "Ajinomoto" اليابانية نموذجاً. المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، مج8، ع1 ، 66 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497594>
- ثابت، وائل محمد. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج58، ع6 ، 73 - 104. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1225204>
- الحكيكي، وائل، محمد، رياض عبدالله قحطان، و مصلح، يوسف قاسم عبدة. (2021). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع16 ، 399 - 429. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1141361>

- 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>
- 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>
- شلي، سهى عبدالمنعم محمد. (2025). الاستدامة المؤسسية عبر التسويق الأخضر وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على مديرية الزراعة بمحافظة القاهرة. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع3 ، 1 - 24. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623811>
- الطالبة، رشا عبدالمجيد حميدان، و الحوارة، 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>
- عبداللاه، هبه علي حسن، الوشاحي، غادة السيد السيد، و محمود، هناء فرغلي علي. (2021). التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم: دراسة ميدانية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، مج3، ع1 ، 221 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1139072>
- عسول، محمد الأمين. (2022). مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على إطارات المجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أم البواقي. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج5، ع1 ، 1058 - 1073. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278981>
- الفقير، عماد الدين علي محمد، و آدم، عيسى ضو البيت محمد. (2021). دور القيادة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني - الخرطوم 2013-2018 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 55 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101834>

- كساب، عماد. (2025). الاستدامة الإدارية في رؤية 2023: التدريب والتطوير كأدوات استراتيجية للتنمية المؤسسية المستدامة. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع36 ، 335 - 364.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1589756>
- الكواش، وسيم عيسى محمد، و محمود، محمد مجيد. (2022). التسويق بالعلاقات وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من عملاء فروع المصرف التجاري الوطني ببلدية البيضاء. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، ع9 ، 110 - 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1315228>
- مرسل، منى النيل مصطفى، و محمد، حنان عثمان عمسيب. (2022). أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني في الفترة من 2017 م-2021 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع14 ، 22 - 44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1273768>
- مزياني، حنان، زعتان، محمد، و بلحاج، فراحي. (2024). دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية منصورة تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج10، ع1 ، 169 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1450256>
- 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

المراجع باللغة الإنجليزية

- Al-Abdallah, G. M., & Al-Salim, M. I. (2021). Green product innovation and competitive advantage: an empirical study of chemical industrial plants in Jordanian qualified industrial zones. *Benchmarking: An International Journal*, 28(8), 2542-2560.
- Alenazi, S. A., & Alanazi, T. M. (2023). The mediating role of sustainable dynamic capabilities in the effect of social customer relationship management on sustainable competitive advantage: a study on SMEs in Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(3), 1952
- Alshammari, T. A., Alshammari, K. M., & Alshammari, F. M. (2022). Green Product and Process Innovation, Corporate environmental ethics and Competitive Advantages among Manufacturing Firms in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 14(2), 51-61.
- Barakat, B., Milhem, M., Naji, G. M. A., Alzoraiki, M., Muda, H. B., Ateeq, A., & Abro, Z. (2023). Assessing the impact of green training on sustainable business advantage: exploring the mediating role of green supply chain practices. *Sustainability*, 15(19), 14144
- Bhatti, M. A., Aljoghaiman, A., Kaliani Sundram, V. P., & Ghouri, A. (2025). Effect of industry 4 emerging technology on environmental sustainability of textile companies in Saudi Arabia: mediating role of green supply chain management. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 36(7), 1945-1966.

- Hadja, T. B., Omria, A., & Al-Tita, A. (2020). Mediation role of responsible innovation between CSR strategy and competitive advantage: Empirical evidence for the case of Saudi Arabia enterprises. *Management Science Letters*, 10, 747-762.
- Salam, M. A., & Jahed, M. A. (2023). CSR orientation for competitive advantage in business-to-business markets of emerging economies: the mediating role of trust and corporate reputation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(11), 2277-2293
- Wasiq, M., Kamal, M., & Ali, N. (2023). Factors influencing green innovation adoption and its impact on the sustainability performance of small-and medium-sized enterprises in Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(3), 2447.
- Yusuf, N., & Lytras, M. D. (2023). Competitive sustainability of Saudi companies through digitalization and the circular carbon economy model: a bold contribution to the vision 2030 agenda in Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(3), 2616.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات الاستدامة المؤسسية على تعزيز الميزة التنافسية في بيئة الأعمال السعودية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ من 40 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي فأقل ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5- المسمى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى

☐ إشرافي / رئيس قسم ☐ موظف تنفيذي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: استراتيجيات الاستدامة المؤسسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
البعد البيئي					
					تعمل المؤسسة على ترشيد استهلاك الطاقة
					تعتمد المؤسسة ممارسات للحد من النفايات والانبعاثات
					تستخدم المؤسسة تقنيات صديقة للبيئة في عمليات الإنتاج
					تلتزم المؤسسة بالمعايير واللوائح البيئية
البعد الاجتماعي					
					تهتم المؤسسة ببيئة عمل آمنة وصحية
					تشجع المؤسسة على العدالة والمساواة بين الموظفين
					تساهم المؤسسة في مبادرات المسؤولية المجتمعية
					توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير للعاملين
البعد الاقتصادي					
					تعمل المؤسسة على تحسين كفاءة استخدام الموارد

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تسعى المؤسسة لخفض التكاليف دون التأثير على الجودة									
تنفذ المؤسسة سياسات لتحقيق استقرار مالي مستدام									
تستثمر المؤسسة في تقنيات تعزز إنتاجيتها									

✿ المحور الثاني: الميزة التنافسية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتميز منتجات المؤسسة بجودة أعلى مقارنة بالمنافسين
					تعمل المؤسسة على التحسين المستمر في جودة منتجاتها
					تعتمد المؤسسة عمليات تشغيلية فعّالة تقلل الهدر
					تحقق المؤسسة كفاءة تشغيلية أعلى من المؤسسات المنافسة
					تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات جديدة بشكل مستمر
					تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم حلول مبتكرة للعملاء
					تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات واحتياجات العملاء
					توفر المؤسسة خدمات ما بعد البيع بشكل فعّال
					تتمتع المؤسسة بسمعة إيجابية في السوق
					تحافظ المؤسسة على صورة ذهنية قوية لدى العملاء

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Master of Business Administration

**" The Impact of Corporate Sustainability Strategies on
Enhancing Competitive Advantage in the Saudi Business
Environment: An Applied Study of Industrial Companies"**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025