



التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق
الاستراتيجيات الفعالة

Transforming from business flexibility to
sustainability by overcoming obstacles and
implementing effective strategies

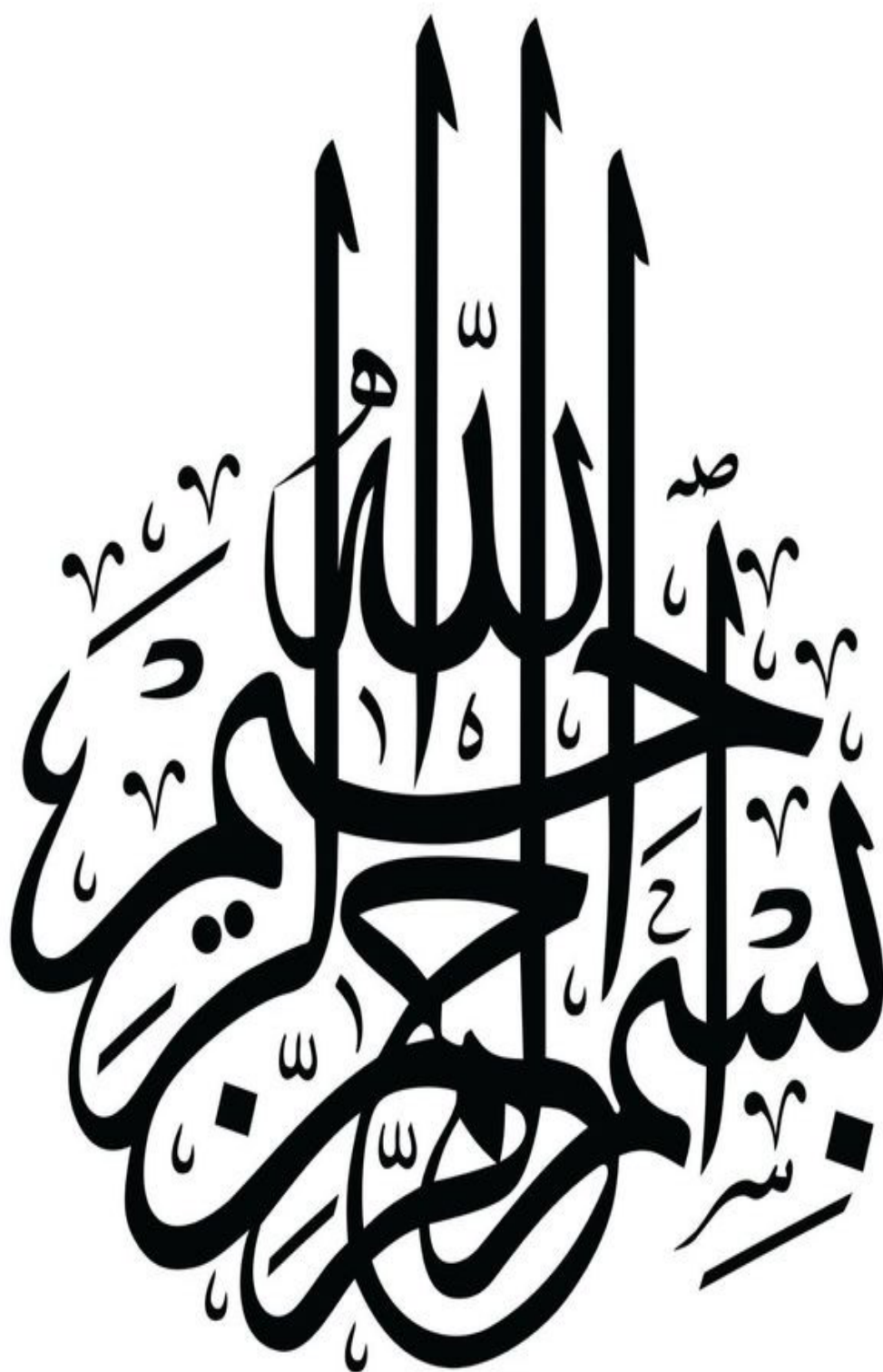
إعداد الباحثة : منار سلطان دعلان

رقم الطالب : 241002033

البرنامج : ماجستير ريادة الأعمال

إشراف الدكتور : أحمد راجح

العام الدراسي: 2024 \ 1446



الإهداء

إلى أعمدة حياتي واغلى ما املك
إلى أمي الحبيبة ،

يا من كنتِ الحنان الذي يحتويني ، والدعاء الذي يحميني بعد الله ، والدعم الذي لا ينتهي .. كلماتكِ كانت ومازالت طوق نجاتي في كل لحظة ضعف .. انتِ القلب الذي ينبض بالحب بلا شروط ، والظل الذي استظل به كلما اشتدت عليّ الحياة.. شكرا لأنك امي اطل الله في عمرك ومتعك بالصحة والعافية .

إلى اخي العزيز
الأستاذ عبدالكريم ،

يا من كنت لي ضوءاً في عتمة الطريق ، ودعماً حينما كدت اسقط ، شكرا لأنك لم تتخلّ عن يدي يوماً ، ولأنك آمنت بي حين شككت أنا بنفسي .. أنت لست فقط أخي ، بل روعي الثانية التي تسندني على الدوام .

وإلى صغيرتي الحبيبة
ملك ،

يا زهرة العمر و أجمل ما وهبني الله ، يكفي ان اراكِ تبتسمين لأجد فيك سبباً لكل جهد و كل حلم . وجودكِ في حياتي هو الدافع الذي يجعلني أقف من جديد مهما اثقلني اليأس . لأجلكِ أسعى ، لأجلكِ أصنع غدي ، فأنتِ أُملي و أمانة الله في قلبي ، أعدكِ أنني سأواصل السعي بكل ما أملك .

وفي الختام شكرا لعائلتي جميعاً لكل من احبني ودعمني ، انتم الجذور التي تمدني بالقوة ، انتم الحياة بكل معانيها .

ملخص البحث

التحول من مرونة الأعمال إلى استدامته بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم ، أصبح التحول من مرونة الأعمال إلى الاستدامة ضرورة استراتيجية تضمن استمرارية النجاح والتكيف مع المتغيرات طويلة الأمد . بينما تركز المرونة على القدرة على التعامل مع الأزمات والتحديات الفورية ، تعني الاستدامة بناء نموذج عمل متكامل ومتوازن يجمع بين النجاح الاقتصادي ، المسؤولية البيئية ، والتأثير الاجتماعي الإيجابي . تحقيق هذا التحول يتطلب مواجهة عقبات متعددة مثل التغيرات المناخية، ندرة الموارد ، والتقلبات الاقتصادية ، والتي تمثل تحديات جوهرية لاستدامة الأعمال على المؤسسات أن تتجاوز الاستجابات المؤقتة وأن تدمج الاستدامة في رؤيتها الاستراتيجية . يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني الابتكار ، تحسين كفاءة استخدام الموارد ، والاعتماد على التكنولوجيا النظيفة . كما أن تطبيق استراتيجيات مستدامة يركز على تعزيز الشراكات مع الأطراف المعنية ، دعم العاملين وتطوير قدراتهم ، وضمان الشفافية و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية . من خلال هذه الممارسات ، تصبح المؤسسات قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية ليس فقط بالصمود ، بل بالازدهار في بيئة دائمة التغير و التحول نحو الاستدامة لا يمثل عبئاً ، بل فرصة لخلق قيمة طويلة الأمد للمؤسسة والمجتمع على حد سواء ، مما يضمن مستقبلاً أكثر إشراقاً و استقراراً.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	العنوان
2	• البسملة
3	• الإهداء
4	• ملخص البحث
10	• الفصل الأول ، الإطار العام للدراسة
11	• المقدمة
12	• مشكلة الدراسة
13	• تساؤلات الدراسة
15	• أهداف الدراسة
16	• أهمية التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها
17	• حدود الدراسة
19	• منهجية الدراسة
20	• مصطلحات دراسة التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة
22	• الدراسات السابقة

26	● الفصل الثاني :الإطار النظري /المبحث الأول (ماهية التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة)
28	● مقدمة
28	● أولاً: ماهية التحول من مرونة الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة
30	● ثانياً : تعريف التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة
31	● ثالثاً : فوائد التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة
33	● رابعاً : أهداف التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة
35	● خامساً : فروع التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة

36	سادساً : تطبيقات التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة
37	سابعاً : تقنيات التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة
37	ثامناً : أنواع التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة
38	تاسعاً : تأثير التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة
41	الفصل الثالث :الاطار العملي / المبحث الثاني (استراتيجيات فعالة و مستدامة للتغلب على العقبات و تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ و نتائج هذا التحول
42	نتائج التحول نحو الاستدامة و تأثيره على التنمية الاقتصادية

43	● أولاً : ماهية التنمية الاقتصادية في التحول و رؤية المملكة ٢٠٣٠
44	● التنمية الاقتصادية في رؤية المملكة ٢٠٣٠
44	● اهداف التنمية الاقتصادية في الرؤية
44	● أهمية الدمج بين التنمية الاقتصادية ورؤية المملكة ٢٠٣٠
45	● ماهية الاستراتيجيات الفعالة و المستدامة للتغلب على العقبات و تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء رؤية ٢٠٣٠ و تطبيقات نتائج هذا التحول
45	● تطبيقات نتائج هذا التحول
47	● الاستبيان
49	● تحليل البيانات
51	● ثانياً : تطوير الحلول الإستراتيجية
51	أ. حلول للتغلب على العقبات
52	ب. استراتيجيات فعالة للتحول
53	ت. امثلة عملية لتطبيق التحول و الاستراتيجيات

53	ث.توصيات لتحقيق التحول المستدام
54	● ثالثاً : قياس النجاح في التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها
58	● جدول لقياس النجاح عبر الأبعاد الرئيسية للتحول إلى الاستدامة
60	● رابعاً : التوصيات في التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة
61	● توصيات للتغلب على العقبات
64	● قائمة المراجع

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1) المقدمة
- (2) مشكلة الدراسة .
- (3) تساؤلات الدراسة .
- (4) أهداف الدراسة .
- (5) أهمية الدراسة .
- (6) حدود الدراسة .
- (7) منهجية الدراسة .

(8) مصطلحات الدراسة .

(9) الدراسات السابقة .

(١) المقدمة .

في ظل تسارع التغيرات العالمية و الضغوط الاقتصادية و الاجتماعية ، أصبح التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها ضرورة ملحة لتحقيق النمو طويل الأجل .

المرونة وحدها لم تعد كافية لضمان بقاء المؤسسات ونجاحها ؛ فهي تركز على التكيف السريع مع الأزمات ، بينما استدامة الأعمال تمثل رؤية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية .

للوصول إلى هذه الاستدامة ، يجب التغلب على العقبات المتمثلة في نقص الموارد ، والتغيرات التنظيمية ، والمخاطر البيئية المتزايدة . ويتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة تشمل الابتكار ، تعزيز الكفاءة التشغيلية ، تبني التقنيات الحديثة ، وتحقيق التكامـل بين الأهداف الاستراتيجية والالتزامات البيئية والمجتمعية . هذا التحول لا يضمن فقط

مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات بل يعزز مكانتها التنافسية ، ويبني أساساً قوياً لمستقبل مستدام .

إضافة الى ذلك ، فإن التحول نحو استدامة الأعمال يتطلب تغييراً جذرياً في العقلية التنظيمية وثقافة العمل . تحقيق الاستدامة لا يقتصر على معالجة الأزمات المؤقتة ، بل يشمل بناء أنظمة تشغيلية وشراكات استراتيجية قادرة على خلق قيمة طويلة الأجل .

يمكن ان تحقق الاستدامة من خلال تعزيز الحكومة الرشيدة ، والاستثمار في تطوير رأس المال البشري ، وتحسين إدارة الموارد لضمان كفاءة استخدامها . كما ان إشراك الأطراف المعنية ، من موظفين ومجتمعات محلية وشركاء ، يعزز الالتزام بالاستدامة كنهج شامل وليس مجرد استراتيجية منفصلة .

عند الجمع بين المرونة والاستدامة ، تتحول المؤسسات الى كيانات أكثر استعداداً للمستقبل ، قادرة على مواجهة التحديات ، والتأقلم مع التغيرات العالمية ، وتحقيق النمو المتوازن الذي يخدم مصالحها ومصالح الافراد و المجتمع على حد سواء .

(٢) مشكلة الدراسة .

تواجه المؤسسات اليوم تحديات متزايدة نتيجة التغيرات السريعة في بيئات الأعمال العالمية ، مثل الأزمات الاقتصادية ، التغيرات المناخية ، والتطورات التكنولوجية . ورغم ان العديد من المؤسسات تعتمد على مرونة الأعمال كنهج للتكيف

السريع مع هذه التحديات ، إلا ان التركيز على المرونة وحده لا يكفي لتحقيق الاستدامة طويلة الأمد .

تكمّن المشكلة في كيفية تحقيق هذا التحول الاستراتيجي من التركيز على مرونة الأعمال المؤقتة إلى بناء نماذج مستدامة تتسم بالقدرة على مواجهة العقبات وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية . ويتطلب هذا التحول تحديد العقبات التي تعيق استدامة الأعمال ، مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي ، قلة الموارد ، وعدم وجود رؤية واضحة للاستدامة والعمل على تطبيق استراتيجيات فعالة تضمن تكامل الاستدامة مع العمليات المؤسسية اليومية .

٣) تساؤلات الدراسة .

. التساؤل الرئيسي :

كيف يمكن للمؤسسات التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها من خلال التغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة ؟

. التساؤلات الفرعية :

1. ماهي ابرز العقبات التي تواجه المؤسسات في تحقيق استدامة الأعمال بعد الاعتماد على مرونة الأعمال ؟
2. ما دور الاستراتيجيات الفعالة في تسهيل عملية التحول من المرونة الى الاستدامة ؟
3. كيف يمكن للمؤسسات تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كجزء من استدامة الاعمال ؟
4. ما العلاقة بين الابتكار والاستدامة في تحقيق التحول الناجح في بيئات الأعمال المتغيرة ؟

5. كيف تؤثر العوامل التنظيمية و الثقافية داخل المؤسسات على عملية التحول نحو استدامة الأعمال ؟
6. ماهي الممارسات العالمية الناجحة التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز استدامة الاعمال ؟
7. كيف يمكن قياس نجاح المؤسسات في التحول من مرونة الاعمال الى الاستدامة على المدى الطويل ؟
8. كيف يمكن للمؤسسات بناء استراتيجيات شاملة تستهدف تحقيق الاستدامة مع الحفاظ على مرونتها التشغيلية ؟
9. ما دور التكنولوجيا والابتكار في تمكين المؤسسات من التحول نحو الاستدامة ؟
10. كيف تساهم الشراكات مع الأطراف الخارجية || مثل الحكومات والمجتمعات) في تعزيز استدامة الأعمال ؟
11. ماهي الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها للتغلب على العقبات المؤسسية في تحقيق الاستدامة ؟
12. كيف يمكن دمج مبادئ الحكومة الرشيدة و الاستدامة في السياسات الداخلية للمؤسسات ؟
13. ما دور إدارة الموارد البشرية في دعم تحول المؤسسات نحو استدامة الاعمال ؟
14. كيف يمكن للمؤسسات قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من استراتيجيات الاستدامة ؟
15. ما التأثير الذي يمكن ان تتركه الأزمات الكبرى (مثل الأزمات الاقتصادية او المناخية) على توجه المؤسسات نحو الاستدامة ؟
16. كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق الاستدامة بالرغم من محدودية الموارد مقارنة بالشركات الكبرى ؟
17. ما العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتحول الى استدامة الاعمال ؟

هذه التساؤلات تهدف الى تغطية الجوانب المختلفة للتحويل نحو استدامة الأعمال ، بما يشمل التحديات ، الأدوات ، الأدوار المؤسسية والتوجهات المستقبلية .

4 (اهداف الدراسة :

1) فهم مفهوم مرونة الأعمال واستدامتها :

- تحليل الفرق بين مرونة الأعمال واستدامتها من حيث المفهوم والأهداف .
- تحديد الأسس النظرية التي تربط بين المرونة و الاستدامة في بيئة الأعمال .

2) تحليل العقبات التي تواجه استدامة الأعمال :

- دراسة التحديات والعقبات الداخلية والخارجية التي تعيق تحول الشركات من المرونة إلى الاستدامة
- تقييم تأثير هذه العقبات على الأداء المالي والتنظيمي للشركات .

3) استكشاف الاستراتيجيات الفعالة لتحول الأعمال :

- تحديد الاستراتيجيات التي تعزز تحول الأعمال من مرونة مؤقتة إلى استدامة طويلة الأجل .
- دراسة تطبيقات هذه الاستراتيجيات في القطاعات المختلفة .

4) تطوير نموذج تطبيقي للتغلب على العقبات :

- اقتراح إطار عملي يمكن للشركات استخدامه للتغلب على العقبات .
- تصميم استراتيجيات مرنة ومستدامة تعتمد على النتائج العملية للدراسة .

5) قياس الأثر الناتج عن تطبيق الاستراتيجيات :

- تقييم نتائج تطبيق الاستراتيجيات الفعالة على استدامة الأعمال .
- قياس مدى تأثير التحول من المرونة إلى الاستدامة على القدرة التنافسية للشركات .

6) تعزيز التوجه نحو الاستدامة في بيئة الأعمال :

- الإسهام في نشر الوعي حول أهمية الاستدامة كمفهوم استراتيجي طويل الأمد .
- تقديم توصيات للشركات والجهات المعنية لتعزيز تبني ممارسات مستدامة .

5 (أهمية التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها :

1) التعامل مع التحديات طويلة المدى :

المرونة وحدها قد تكون كافية للتعامل مع الأزمات الفورية ، لكن الاستدامة تهدف إلى بناء أساس قوي يمكنه مواجهة الازمات المتكررة والمستقبلية .

2 (تحقيق النمو المستدام :

الشركات المستدامة قادرة على توسيع أعمالها بطرق متسقة دون الإضرار بالبيئة أو المجتمعات التي تعمل فيها .

(3) زيادة الثقة وتعزيز السمعة :

المؤسسات التي تركز على الاستدامة تعتبر مسؤولة اجتماعياً ، مما يزيد من ثقة المستثمرين والعملاء ويعزز صورتها العامة .

(4) الامتثال للتشريعات المتزايدة :

مع زيادة الضغط من الحكومات والمنظمات الدولية لاعتماد ممارسات مستدامة ، فإن الشركات التي تدمج الاستدامة في استراتيجياتها تكون في وضع أفضل للتوافق مع هذه المتطلبات .

(6) حدود الدراسة :

(1) الحدود الموضوعية (scope)

تتعلق بموضوع الدراسة ، حيث يتم تحديد الجوانب التي ستتناولها الدراسة والجوانب التي ستستثنى .

مثال: دراسة تأثير التحول الرقمي على الشركات الصغيرة والمتوسطة دون تناول الشركات الكبرى أو القطاعات الحكومية .

(2) الحدود الزمنية (Time boundaries)

تتعلق بالفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة .

مثال : تحليل بيانات التحول الرقمي بين عامي 2020 و 2023 دون النظر الى الفترات السابقة او اللاحقة .

(3) الحدود المكانية (Geographical Boundaries)

تحدد المنطقة الجغرافية التي تركز عليها الدراسة .

مثال : دراسة تأثير الاستدامة في الشركات بدولة معينة ، مثل السعودية ، دون النظر الى دول أخرى .

(4) الحدود المنهجية (Methodological Boundaries)

تتعلق بالأدوات و الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها .

مثال : استخدام الاستبيانات والمقابلات فقط دون استخدام الملاحظات الميدانية او البيانات الكمية .

(5) الحدود السكانية (Population Boundaries)

تشير الى الفئة المستهدفة من الدراسة .

مثال : التركيز على الموظفين في قطاع معين مثل التقنية أو التعليم دون استهداف قطاعات أخرى .

(6) الحدود النظرية (Theoretical Boundaries)

تتعلق بالنظريات او الاطار النظري الذي استندت اليه الدراسة .

مثال : اعتماد الدراسة على نظرية محددة ، مثل نظرية الإدارة المستدامة ، دون النظر الى نظريات أخرى.

الحدود العملية (Practical Boundaries)

تشير الى العقبات او التحديات العملية التي قد تواجه الباحث .

مثال : نقص الموارد المالية ، صعوبة الوصول الى بيانات دقيقة او قلة التعاون من بعض الجهات المستهدفة .

(7) منهجية الدراسة :

(1) نوع المنهجية المستخدمة : يتم اختيار نوع المنهجية بناءً على طبيعة المشكلة :

- **المنهج الوصفي :** يستخدم لوصف ظاهرة او موقف معين وتحليل خصائصه .
- **المنهج التحليلي :** يركز على تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات .
- **المنهج التجريبي :** يستخدم لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات عبر تصميم تجريبي .
- **المنهج النوعي (Qualitative) :** يستخدم لاستكشاف العمق والتفاصيل ، مثل مقابلات او دراسات حالة .
- **المنهج الكمي (Quantitative) :** يعتمد على جمع بيانات رقمية وتحليلها احصائياً .

(2) أدوات جمع البيانات :

اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات بناءً على طبيعة الدراسة :

- الاستبيانات : للحصول على بيانات كمية من نوعية كبيرة .
- المقابلات : لجمع بيانات نوعية متعمقة .
- الملاحظات : لدراسة الظواهر بشكل مباشر .
- الوثائق والتقارير : لتحليل البيانات الثانوية .

(3)مجتمع الدراسة وعينتها :

- مجتمع الدراسة : يشير الى الفئة المستهدفة من الدراسة .
- عينة الدراسة : مجموعة مختارة تمثل المجتمع المستهدف (عينة عشوائية ، طبقية ، موجهة...).

(4)الإطار الزمني والمكاني :

تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة والموقع الجغرافي او السياق الذي تجري فيه .

(5)طرق تحليل البيانات :

- في الدراسات الكمية : التحليل الإحصائي باستخدام برامج مثل SPSS او EXCEL .
- في الدراسات النوعية : التحليل الموضوعي او تحليل المضمون

(6)الاعتبارات الأخلاقية :

- ضمان سرية المشاركين وبياناتهم .
- الحصول على الموافقة المسبقة للمشاركة .
- عدم التحيز اثناء جمع البيانات او تحليلها .

(8)مصطلحات دراسة التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة :

(1) مرونة الأعمال (Business RESILIENCE) :

قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات والصدمات غير المتوقعة مثل، الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية ، مع ضمان استمرارية العمليات والحد من الخسائر .

(2) الاستدامة (Sustainability).

نهج يهدف الى تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح ، المسؤولية الاجتماعية ، وحماية البيئة لضمان استمرارية الاعمال للأجيال القادمة .

(3) التحول المؤسسي (Organizational Transformation)

عملية التغيير الجذري التي تخضع لها المؤسسة بهدف تحسين أدائها وتبني ممارسات جديدة تدعم مرونتها واستدامتها .

4) العقبات:

المعوقات التي تواجه المؤسسات في طريق التحول نحو الاستدامة ، وتشمل التحديات الاقتصادية ، الثقافية ، التنظيمية ، والتكنولوجية.

(5) الاستراتيجيات الفعالة (Effective Strategies)

الخطط والتكتيكات المدروسة التي تعتمد عليها المؤسسات للتغلب على العقبات وتحقيق أهدافها في المرونة و الاستدامة .

(6) التكيف (Adaptation)

قدرة المؤسسة على تغيير سياساتها و إجراءاتها للتكيف مع الظروف المتغيرة وضمان بقائها في السوق .

(7) التنمية المستدامة (Sustainable Development):

عملية تطوير الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية بطريقة تحافظ على الموارد الطبيعية وتلبي احتياجات الحاضر دون التأثير سلباً على قدرة الأجيال المستقبلية .

(8) المسؤولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social

Responsibility – CSR):

التزام الشركات بالمساهمة في رفاهية المجتمع وحماية البيئة بجانب تحقيق أرباحها.

(9) الاقتصاد الدائري (Circular Economy):

نموذج اقتصادي يركز على تقليل الهدر واستخدام الموارد بكفاءة من خلال إعادة الاستخدام والتدوير .

(10) الابتكار المستدام (Sustainable Innovation):
تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات تدعم الأهداف البيئية والاجتماعية مع تحقيق القيمة الاقتصادية .

(11) الأداء البيئي (Environmental Performance)
مدى تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة ، بما في ذلك انبعاثات الكربون واستهلاك الموارد .

(12) التغيير التنظيمي (Organizational Change):
العمليات التي تعتمد المؤسسة لإجراء تغييرات داخلية بهدف تحقيق التحول إلى الاستدامة.

(13) مؤشرات الأداء الرئيسية (Performance Indicators – KPLs Key):

معايير تستخدم لقياس نجاح المؤسسة لإجراء تغييرات داخلية بهدف تحقيق أهداف المرونة والاستدامة .

(14) الإدارة الاستراتيجية (Management Strategic):
عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وتطوير سياسات وخطط لتحقيقها .

(15) الاقتصاد الأخضر (Green Economy):
اقتصاد يعتمد على التنمية المستدامة مع تقليل التأثير السلبي على البيئي.

(16) التكنولوجيا الخضراء (Technology Green):
تقنيات مصممة لتقليل التأثير البيئي السلبي و تعزيز كفاءة الموارد .

(17) اشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement):
عملية التواصل و التعاون مع الأطراف المعنية (مثل الموظفين ، العملاء ، و المجتمع) لتحقيق اهداف المؤسسة .

(18) الشفافية المؤسسية (Corporate Transparency):
تقديم معلومات واضحة ودقيقة عن أنشطة المؤسسة وأهدافها بما يضمن بناء الثقة مع أصحاب المصلحة .

(19) القيمة المشتركة (Shared Value)
استراتيجية تجمع بين تحقيق القيمة الاقتصادية للمؤسسة وتعزيز القيمة الاجتماعية للمجتمع.

(9) الدراسات السابقة :

(1) دور المرونة في تحقيق النمو الشامل و المستدام .

تناولت دراسة من شركة ماكنزي أهمية المرونة في تحقيق النمو الشامل والمستدام . اشارت الى ان الشركات التي تتمتع بمرونة عالية قادرة علي التكيف مع التغيرات السريعة وتحويل التحديات الى فرص للنمو . كما اكدت على ضرورة تبني استراتيجيات تركز علي المرونة والسرعة لمواجهة المخاطر المتزايدة .

(2) تعزيز المرونة لتحقيق النمو المستقبلي الشامل .

في دراسة أخرى لماكنزي ، تم التركيز على كيفية الاستفادة من الزخم لتعزيز المرونة وضمان تحقيق نمو مستقبلي شامل ومستدام . أوضحت الدراسة ان المرونة المؤسسية تتطلب تكامل الجهود بين القطاعين العام والخاص لمواجهة التحديات العالمية المتزايدة .

(3) استراتيجيات مرونة الأعمال : التغلب على حالة عدم اليقين .

ناقشت دراسة من Capital Faster كيفية تطوير استراتيجيات مرونة الأعمال للتغلب على حالة عدم اليقين . اشارت الى ان الاستعداد للازمات يتطلب خططا مرنة تتيح للمؤسسات التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة ، مع التركيز على التحسين المستمر وتقييم الأداء .

(4) تعزيز مرونة الشركات .

استعرضت ماكنزي في دراسة أخرى كيفية تعزيز مرونة الشركات . اشارت الى ان الشركات المرنة تتميز بالقدرة على النهوض من

الازمات والتغييرات اكثر قوة وتقدما من خلال تجاوز
الاضطرابات وتحويلها الى فرص لتحقيق النمو الشامل و المستدام

(5) تحديات تطبيق ممارسات الاستدامة في الشركات العربية .

تناولت دراسة Bright Path التحديات التي تواجه الشركات
والمؤسسات العربية في تطبيق ممارسات الاستدامة . اشارت الى
ان التحديات البيئية في مجال الأعمال التجارية تقف كعقبات كبيرة
امام تحقيق الاستدامة لكن من خلال استراتيجيات مدروسة ، يمكن
التغلب عليها وتحويلها الي فرص .

(6)بناء استراتيجيات مرونة تشغيلية لضمان استمرارية الأعمال.

استعرضت دراسة من Euro MaTech كيفية بناء استراتيجيات
مرونة تشغيلية لضمان استمرارية الأعمال . اشارت الى ان الدورة
تركز على كيفية تطوير استراتيجيات مرنة تعزز القدرة على
التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة وتحقيق الكفاءة التشغيلية في
جميع الظروف .

(7) استراتيجيات مرونة المنظمة .

ناقشت دراسة من AJSRP استراتيجيات مرونة المنظمة وكيفية
بناء مؤسسة قادرة على التكيف ومواجهة التحديات . اشارت الى
ان المرونة التنظيمية تتطلب تطوير القدرة على التكيف والمرونة
التنظيمية لتحقيق النجاح المستدام .

***اقتباسات:**

- **مكينزي (المرونة ودورها في تحقيق النمو الشامل والمستدام | McKinsey)**
- **Faster Capital** (استراتيجيات مرونة الأعمال : التغلب على حالة عدم اليقين)
- **Bright Path** (تحديات تطبيق ممارسات الاستدامة في الشركات و المؤسسات العربية الدكتور : إلهام الشحيمي) .
- **يوروماتك** (بناء استراتيجيات مرونة تشغيلية لضمان استمرارية الاعمال)
- **AJSRP Blog** (استراتيجيات مرونة المنظمة : كيف تبني منظمة مرنة تواجه التحديات و تتكيف معها ؟)
- **rowadalaamal.com** (مستقبل المرونة في العمل ..تحولات و تطورات - مجلة رواد الاعمال) .

- **smaartcompany.com** (التغلب على التحديات : المرونة و
المثابرة في مواجهة الشدائد لأصحاب الأعمال)

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول

ماهية التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق
الإستراتيجيات الفعالة

مقدمة..

اولاً: ماهية التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها بالتغلب على العقبات
وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة .

ثانياً : تعريف التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها بالتغلب على العقبات
وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة .

ثالثاً : فوائد التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة .

رابعاً : اهداف التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة .

خامساً : فروع التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة .

سادساً : تطبيقات التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

سابعاً : تقنيات التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

ثامناً : أنواع التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة .

تاسعاً : تأثير التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الإستراتيجيات الفعالة .

ماهية التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة

مقدمة .

في عالم الأعمال المتغير بسرعة ، أصبحت مرونة المؤسسات ضرورة أساسية لضمان استمراريتها و قدرتها على التكيف مع الأزمات و التحديات . ومع ذلك ، فإن السعي نحو الاستدامة يمثل خطوة أكثر تقدماً حيث يتجاوز الهدف مجرد التكيف ليصل الى تحقيق نمو مستدام يوازن بين الأبعاد الاقتصادية ، البيئية ، و الاجتماعية .

التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها يتطلب التغلب على عقبات متعددة ، مثل قلة الموارد ، التغيرات التنظيمية ، ومقاومة التغيير ، وهو ما يستدعي تبني استراتيجيات فعالة تشمل التخطيط بعيد المدى ، الابتكار المستدام ، و التكنولوجيا

الحديثة . من خلال هذه الجهود ، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الحالية و المستقبلية ، مع تحقيق قيمة مستدامة لجميع الأطراف المعنية.

أولاً : ماهية التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة.

التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها يتطلب الانتقال من التركيز على استجابة قصيرة المدى للأزمات والتغيرات ، الى بناء نهج استراتيجي طويل المدى يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات بطريقة متكاملة ومستدامة يتضمن هذا التحول التغلب على العقبات و تطبيق استراتيجيات فعالة ، كما يلي :

1 - الفرق بين المرونة و الاستدامة .

- **مرونة الاعمال :** تشير الى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والصدمات ، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية ، بهدف استعادة الأداء بسرعة .
- **الاستدامة :** تتجاوز المرونة لتشمل النمو المستدام مع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية و تحقيق أرباح طويلة المدى .

2 - العقبات امام التحول .

- **نقص الرؤية الواضحة :** غياب استراتيجيات شاملة تربط بين الأهداف القصيرة و الطويلة المدى .
- **المقاومة الداخلية للتغيير :** مقاومة الموظفين والمديرين لتبني أساليب عمل جديدة .
- **الافتقار الى الموارد الكافية :** سواء الموارد المالية ، او التكنولوجيا ، او الكفاءات البشرية .
- **التحديات التكنولوجية :** قلة الاستثمار في الأدوات الرقمية والابتكار .
- **عدم التوافق مع متطلبات السوق :** تغير سريع في طلبات العملاء والمعايير البيئية .

3- استراتيجيات فعالة للتحويل الى الاستدامة .

- تطوير رؤية استراتيجية شاملة : وضع اهداف استدامة واضحة ومحددة و متكاملة مع رؤية الأعمال ، التركيز على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية و البيئية .
- تعزيز الابتكار و التكنولوجيا : الاستثمار في التكنولوجيا الخضراء و التحويل الرقمي ، استغلال البيانات لتحسين كفاءة العمليات وتحقيق اهداف الاستدامة .
- تمكين الثقافة التنظيمية : تعزيز ثقافة الشفافية و الابتكار ، تدريب الموظفين على فهم أهمية الاستدامة و تطبيقها في العمل .
- إعادة تصميم سلسلة القيمة : التركيز على إدارة الموارد بكفاءة (مثل الاقتصاد الدائري) ، تحسين العمليات لتقليل الأثر البيئي .
- تعزيز الشراكات : التعاون مع الجهات المعنية (الحكومات ، القطاع الخاص ، المنظمات غير الحكومية) لتحقيق اهداف الاستدامة المشتركة .
- إدارة المخاطر بعناية : بناء نظام قوي لتحديد المخاطر و ادارتها لتقليل التحديات المرتبطة بالتغيرات السريعة .
- قياس الأداء بشكل مستمر : استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة التقدم في الاستدامة ، تقييم مدى نجاح السياسات المطبقة و إجراء التحسينات عند الحاجة .

ثانياً : تعريف التحويل من مرونة الاعمال الي استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

التحويل من مرونة الاعمال الى استدامتها يعني الانتقال من التركيز على القدرة على التكيف السريع مع التغيرات و التحديات (المرونة) الى بناء نظام اعمال مستدام طويل الأمد يعتمد على التغلب على العقبات ووضع وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق اهداف مستدامة .

المفهوم يتضمن :

1. المرونة :

- الاستجابة السريعة للأزمات و التغيرات البيئية او السوقية .
- التكيف مع المتغيرات المفاجئة بطريقة تقلل التأثيرات السلبية .
- التركيز على المرونة التشغيلية و الإدارية .

2. الاستدامة :

- بناء أساس قوي يحافظ على استمرارية الأعمال في المستقبل .
- تقليل الاعتماد على الحلول المؤقتة و التركيز على الاستراتيجيات طويلة المدى .
- تقليل الاعتماد على الحلول المؤقتة و التركيز على الاستراتيجيات طويلة المدى .
- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية .

التغلب على العقبات :

- تحليل الأسباب الجذرية : فهم المشكلات بشكل اعمق و اتخاذ قرارات تعتمد على البيانات .
- التخطيط الاستراتيجي : وضع خطط طويلة الأجل تعتمد على تحسين الأداء و التطوير المستدام .
- إدارة المخاطر : التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع حلول استباقية .

تطبيق الاستراتيجيات الفعالة :

1. تعزيز الابتكار : تطبيق حلول مبتكرة للتعامل مع التحديات .
2. بناء شراكات : التعاون مع الأطراف المعنية لتحقيق نتائج مستدامة .
3. التحول الرقمي : استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات وتقليل الأثر البيئي.
4. الالتزام بالحكومة الرشيدة : بناء ثقافة اعمال قائمة علي الشفافية و المسؤولية .

ثالثاً : فوائد التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها له العديد من الفوائد التي تؤثر إيجاباً على المؤسسة على المدى القصير و الطويل ، سواء على المستوى الاقتصادي او الاجتماعي او البيئي . فيما يلي أهم هذه الفوائد :

1. تحقيق النمو المستدام :

- يساهم في تحقيق استقرار طويل الأمد من خلال بناء نماذج اعمال قوية تقلل من المخاطر .
- يمكن للمؤسسات التوسع بثقة اكبر في الأسواق مع الحفاظ على مواردها .

2. إدارة فعالة للمخاطر :

- تقليل تأثير الأزمات او التغيرات غير المتوقعة عبر خطط استباقية طويلة المدى .
- تعزيز القدرة على التكيف دون التضحية بالرؤية الاستراتيجية للأعمال .

3. زيادة القدرة التنافسية :

- تقديم منتجات او خدمات مستدامة يجعل المؤسسة متميزة في السوق .
- جذب العملاء و الشركاء المهتمين بالاستدامة و المسؤولية الاجتماعية .

4. تعزيز السمعة المؤسسية :

- المؤسسات التي تتبنى الاستدامة تنظر إليها على أنها مسؤولة وذات تأثير إيجابي .
- تحسين العلاقة مع الأطراف المعنية (المستثمرون ، العملاء ، المجتمعات) .

5. تحقيق الكفاءة التشغيلية :

- تطبيق استراتيجيات الاستدامة غالباً يقلل التكاليف على المدى الطويل ، مثل تقليل استخدام الموارد او الطاقة .

- تحسين العمليات لتكون أكثر إنتاجية و أقل هدرًا .
- 6. جذب واستبقاء المواهب :
 - الموظفون يفضلون العمل مع المؤسسات تضع الاستدامة و القيم البيئية و الاجتماعية في قلب عملياتها .
 - تعزيز الولاء والالتزام لدى فرق العمل .
- 7. التكيف مع التشريعات والسياسات المستقبلية :
 - الاستدامة تعد استثماراً استباقياً للامتثال للتشريعات البيئية و الاجتماعية المتزايدة .
 - تقليل المخاطر القانونية و المالية المتعلقة بالإهمال البيئي او الاجتماعي .
- 8. تحفيز الابتكار :
 - التغلب على العقبات يتطلب التفكير الابتكاري في تطوير المنتجات ، الخدمات ، او طرق التشغيل .
 - يدفع المؤسسة نحو استخدام تقنيات حديثة و تبني التحول الرقمي
- 9. خلق قيمة للمجتمع و البيئة :
 - المساهمة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة (SDGs) من خلال ممارسات مسؤولة .
 - تحسين جودة حياة المجتمعات المحيطة و حماية الموارد الطبيعية .
- 10. تحسين الاستدامة المالية :
 - تقليل النفقات غير الضرورية و زيادة الكفاءة يؤدي الى تحسين هوامش الربح .
 - استقرار الإيرادات مع تقليل التذبذب الناتج عن الأزمات .
- التحول نحو الاستدامة يجعل المؤسسات ليست فقط أكثر قوة في مواجهة الأزمات ، ولكن أيضاً أكثر قدرة على تحقيق التأثير الإيجابي على البيئة و المجتمع ، مما يعزز نجاحها وريادتها على المدى الطويل .

رابعاً : اهداف التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها هو نهج استراتيجي يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي تسهم في استقرار المؤسسة و نجاحها على المدى الطويل . تشمل هذه الأهداف :

1. بناء نظام اعمال قوي ومستدام .
 - تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات و التحديات بشكل مستدام ، بدلاً من الاعتماد على حلول مؤقتة
 - انشاء نموذج اعمال يدعم النمو المستدام على المستويين الاقتصادي و الاجتماعي .
2. تعزيز الكفاءة التشغيلية .
 - تحسين استغلال الموارد و تقليل الهدر في العمليات التشغيلية .
 - خفض التكاليف من خلال اعتماد حلول مبتكرة و مستدامة في إدارة الاعمال .
3. تحقيق الاستدامة البيئية و الاجتماعية .
 - تقليل الأثر البيئي من خلال تبني استراتيجيات تقلل الانبعاثات و الموارد المستخدمة .
 - دعم المجتمعات المحلية و تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات .
4. تعزيز المرونة المؤسسية .
 - تطوير آليات فعالة لإدارة الأزمات و التكيف مع المتغيرات .
 - تحسين الاستعداد للمخاطر المستقبلية من خلال وضع خطط استباقية .
5. تحقيق التميز التنافسي .
 - تحسين قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة للعملاء عبر منتجات او خدمات مستدامة .
 - تعزيز السمعة المؤسسية ، مما يزيد من ثقة العملاء والشركاء .
6. دعم الابتكار والتطوير .
 - تحفيز الابداع في إيجاد حلول جديدة تتجاوز التحديات الحالية .
 - استغلال التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة ودفع عجلة التحول الرقمي .
7. تحقيق الامتثال للتشريعات المستقبلية .
 - مواكبة القوانين و التشريعات المتعلقة بالاستدامة و المسؤولية البيئية .

- تقليل المخاطر القانونية و المالية المرتبطة بعدم الامتثال.
 - 8. تحسين الأداء المالي و الاستدامة الاقتصادية .
 - زيادة العوائد من خلال اعتماد نماذج اعمال طويلة الاجل ومستدامة .
 - تقليل النفقات التشغيلية المرتبطة بالحلول غير المستدامة .
 - 9. تعزيز رضا الموظفين و استبقاء المواهب .
 - بناد بيئة عمل تشجع علي الاستدامة و الابتكار ، مما يجذب المواهب المؤهلة .
 - تحسين ولاء الموظفين عبر تطبيق قيم تعكس المسؤولية و الاستدامة.
 - 10. المساهمة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة (SDGs)
 - دعم الأهداف العالمية ، مثل القضاء على الفقر ، تعزيز الصحة و التعليم و حماية البيئة .
 - المساهمة في بناء اقتصاد عالمي اكثر عدلاً و استدامة .
- الهدف النهائي :**
- إنشاء مؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات ، لكنها تسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الاستدامة الشاملة ، بما يضمن بقاءها و ازدهارها في مواجهة تحديات المستقبل مع تحقيق تأثير إيجابي على البيئة و المجتمع .

خامساً : فروع التحول من مرونة الاعمال الي استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

1. التكيف مع البيئة الخارجية : تحليل العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، تطوير استراتيجيات تمكن من استيعاب هذه التغيرات بسرعة ، مثل اعتماد التكنولوجيا الحديثة او تعديل نماذج العمل .

2. **إدارة المخاطر :** انشاء نظم فعالة لإدارة المخاطر تشمل تحديد المخاطر المحتملة، تقييمها ، ووضع خطط لتخفيف اثارها ، الاستفادة من دروس الازمات السابقة لتحسين المرونة .
3. **الابتكار المستدام :** دمج الاستدامة في جميع مراحل العمليات ، تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تمكين الموظفين من تقديم الأفكار الجديدة .
4. **تعزيز القيادة المرنة :** قيادة قوية قادرة على اتخاذ قرارات قوية ومدرسة ، بناء فريق قيادي يتمتع بالمرونة و القدرة علي توجيه الاعمال نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل .
5. **التطوير المستمر للعمليات :** تبسط العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية ، الاستثمار في تقنيات التحليل و التخطيط لضمان جودة القرارات .
6. **الاستدامة المالية :** إدارة التكاليف بفعالية وزيادة مصادر الإيرادات ، الاحتفاظ باحتياطي نقدي يمكن الاعتماد عليه في الأوقات العصيبة .
7. **بناء الشراكات الاستراتيجية :** التعاون مع شركاء استراتيجيين لتبادل الموارد و الخبرات ، الانضمام الى تحالفات تسهم في تعزيز الاستدامة .
8. **تعزيز ثقافة الاستدامة:** تدريب الموظفين على أهمية الاستدامة و دورها في تحقيق الأهداف المؤسسية ، تعزيز الشفافية و المساءلة داخل المؤسسة.
9. **التفاعل مع العملاء و المجتمع:** التكيف مع تغيرات توقعات العملاء من خلال توفير منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم المستدامة ، المشاركة في المبادرات الاجتماعية و البيئية التي تعزز مكانة الشركة في المجتمع .
10. **قياس الأداء وتقييم.** الاستراتيجيات : استخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس النجاح في تحقيق الاستدامة ، تعديل الاستراتيجيات بناءً على التقييمات الدورية و التغيرات في البيئة الخارجية .

سادساً: تطبيقات التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

1. إعادة تصميم العمليات التشغيلية .

2. إدارة المخاطر .

3. تطبيق التكنولوجيا و الابتكار .

4. بناء ثقافة الاستدامة .

5. تطوير استراتيجيات مالية مستدامة .

6. الشراكات الاستراتيجية .

7. تطبيق الحكومة المستدامة.

8. تحسين تجربة العملاء .

9. قياس الأداء المستدام .

10. تعزيز الاستدامة الاجتماعية .

• امثلة على تطبيقات التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها ...

شركة ابل (Apple) : قامت بتحويل عملياتها بالكامل الى الاعتماد على الطاقة المتجددة وتطوير منتجات قابلة لإعادة التدوير .

، شركة تسلا (Tesla) : ركزت على تطوير سيارات كهربائية لتحسين استدامة قطاع النقل .

،مبادرة الشركات في المملكة العربية السعودية : مثل رؤية ٢٠٣٠ التي تدعم الابتكار و الاستدامة في القطاعات الاقتصادية المختلفة .

سابعاً: تقنيات التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

1. تحليل العقبات وتحديد المخاطر.

2. تعزيز الابتكار و التطوير .

3. تطبيق مبادئ الاستدامة.

4. تمكين الموظفين و تعزيز ثقافة الشركة .

5. شراكات استراتيجية.
6. الاستفادة من التحول الرقمي .
7. التواصل الفعال مع العملاء.

ثامناً : أنواع التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة.

التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها يمكن تصنيفه الى أنواع متعددة ، بناءً على طبيعة العمل و التحديات التي تواجهه ، لكل نوع من التحول استراتيجياته الخاصة التي تساعد في التغلب على العقبات وتحقيق الاستدامة . فيما يلي أبرز أنواع التحول :

1. التحول التنظيمي.
2. التحول الرقمي.
3. التحول البيئي.
4. التحول المالي.
5. التحول الثقافي .
6. التحول في نماذج الأعمال .
7. التحول في سلسلة التوريد .
8. التحول المجتمعي .
9. التحول التشغيلي .
10. التحول التسويقي .

تاسعاً : تأثير التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

- التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها له تأثير كبير على مختلف الجوانب التشغيلية ، الاستراتيجية ، والاجتماعية لأي مؤسسة . فيما

يلي تفصيل لأهم التأثيرات الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة:

1. التأثير على الكفاءة التشغيلية .

-زيادة الإنتاجية ، تقليل التكاليف التشغيلية ، المرونة في مواجهة الأزمات .

2. التأثير على البيئة .

-خفض البصمة الكربونية ، إدارة الموارد بكفاءة ، التوافق مع التشريعات البيئية .

3. التأثير على الأداء المالي .

-تعزيز الربحية طويلة الأمد ، الوصول إلى أسواق جديدة ، الاستفادة من التمويل الأخضر .

4. التأثير على العلامة التجارية .

-تحسين السمعة ، جذب العملاء الملتزمين بالبيئة ، التميز عن المنافسين .

5. التأثير علي الابتكار .

-تحفيز الابتكار ، دفع التحول الرقمي .

6. التأثير على الموظفين.

-زيادة الولاء الوظيفي ، تحسين بيئة العمل ، تطوير المهارات .

7. التأثير على المجتمع .

-تعزيز التنمية المجتمعية ، توفير فرص اعمال جديدة ،
المساهمة في تحقيق اهداف التنمية المستدامة (SDGs).

8. التأثير على سلاسل التوريد .

-تحسين الشفافية ، تعزيز التعاون مع الموردين ، تقليل
التحديات اللوجستية .

9. التأثير على الحوكمة و الإدارة .

-تعزيز الحوكمة الرشيدة ، اتخاذ قرارات استراتيجية مستدامة .

- الخلاصة : التحول من مرونة الاعمال الى استدامتها يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية ، ويوفر فرصاً للنمو و التطور. التأثير الإيجابي لهذا التحول يتجاوز حدود المؤسسة ليشمل البيئة و المجتمع ، مما يجعله استثماراً ضرورياً للمستقبل .

الفصل الثالث : الاطار العملي

المبحث الثاني

استراتيجيات فعالة و مستدامة للتغلب على العقبات و تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ و نتائج هذا التحول

مقدمة

تعد التنمية الاقتصادية المستدامة هدفاً استراتيجياً تسعى إليه الدول لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي ، الحفاظ على البيئة ، وتحسين جودة الحياة .

في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، يتم التركيز على التغلب على العقبات التي تواجه الأعمال و تطبيق استراتيجيات فعّالة و مستدامة تدعم التحول الاقتصادي و الاجتماعي . يتناول هذا المبحث كيفية تطبيق الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنموية المستدامة .

استراتيجيات فعّالة و مستدامة للتغلب على العقبات :

- (1) استراتيجيات اقتصادية .
- (2) استراتيجيات تنظيمية إدارية .
- (3) استراتيجيات بيئية .
- (4) استراتيجيات اجتماعية .
- التوعية والتعليم ، تمكين المرأة و الشباب ، خلق وظائف خضراء .
- (5) استراتيجيات تقنية .
- التحول الرقمي ، الابتكار .

تحقيق التنمية الاقتصادية في ضوء رؤية المملكة 2030 .

- (1) اهداف رؤية المملكة 2030 في التنمية المستدامة :
تنويع الاقتصاد ، الاستدامة البيئية ، رفع جودة الحياة

(2) المبادرات الكبرى لرؤية 2030 :

مبادرة السعودية الخضراء ، مشروع نيوم ، برنامج التحول الوطني .

(3) تأثير الرؤية على الأعمال و التنمية :

تعزيز الشراكات الدولية ، جذب الاستثمارات الدولية ، تطوير القدرات الوطنية .

نتائج التحول نحو الاستدامة وتأثيره على التنمية الاقتصادية :

- (1) تحسين الأداء الاقتصادي .
- (2) تعزيز القدرة التنافسية .
- (3) الحفاظ على الموارد الطبيعية .
- (4) تعزيز جودة الحياة .

● يمثل التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها خطوة محورية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة ، خاصة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ . التغلب على العقبات من خلال استراتيجيات مبتكرة و مستدامة يضمن تحسين الأداء الاقتصادي ، الحفاظ على البيئة ، و تعزيز جودة الحياة . نجاح المملكة في تحقيق هذه الرؤية سيجعلها نموذجاً عالمياً يحتذى به في التنمية المستدامة .

اولاً : ماهية التنمية الاقتصادية في التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة و رؤية المملكة ٢٠٣٠ ...

التنمية الاقتصادية هي عملية تحسين القدرة الاقتصادية للمجتمعات و الأفراد من خلال تحقيق نمو مستدام يتوازن مع العدالة الاجتماعية و الحفاظ على البيئة . في سياق التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها ، تعد التنمية الاقتصادية بمثابة

الإطار الذي يدعم الانتقال من مواجهة التحديات المؤقتة إلى تحقيق أهداف طويلة الأمد تجمع بين الكفاءة الاقتصادية و الاستدامة البيئية و الاجتماعية .

- دور التنمية الاقتصادية في التحول نحو الاستدامة:

- (1) تحفيز الاستثمار المستدام :**
توجيه الاستثمار نحو القطاعات التي تدعم ، تقديم حوافز مالية وضريبية .
- (2) تعزيز الابتكار التقني :**
دعم البحث و التطوير ، اعتماد الرقمنة و التحول الرقمي في العمليات لتعزيز المرونة .
- (3) إعادة تشكيل سلاسل التوريد :**
بناء سلاسل توريد مستدامة تعتمد على كفاءة الموارد وتقليل الهدر .
- (4) التنمية الاجتماعية :**
خلق فرص عمل في قطاعات الاقتصاد الأخضر ، تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال التركيز على تنمية المجتمعات المحلية .
- (5) تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص :**
تمكين التعاون بين الحكومة و الشركات لتعزيز الابتكار و تنفيذ مشاريع مستدامة .

(6) مواجهة العقبات :

التغلب على تحديات مثل ارتفاع التكاليف الأولية للاستدامة من خلال توفير الدعم المالي و التقني ، بناء ثقافة تنظيمية تدعم التحول نحو الاستدامة .

• التنمية الاقتصادية في رؤية المملكة 2030 .

رؤية المملكة 2030 تهدف الى تحويل الاقتصاد السعودي من اقتصاد يعتمد على النفط الى اقتصاد متنوع و مستدام . التنمية الاقتصادية هي احد المحاور الرئيسية في هذه الرؤية لتحقيق النمو المستدام و المتوازن .

• **اهداف التنمية الاقتصادية في الرؤية .**

- (1) تنويع مصادر الدخل .
- (2) تعزيز الاقتصاد الأخضر .
- (3) تحفيز الابتكار .
- (4) تحقيق كفاءة الموارد .
- (5) توفير فرص عمل .
- (6) جذب الاستثمار الأجنبي .

• **أهمية الدمج بين التنمية الاقتصادية و رؤية المملكة 2030 :**

- (1) تسريع التحول الاقتصادي .
- (2) تحقيق التوازن بين النمو و الاستدامة .
- (3) تمكين المملكة كمركز عالمي للاستدامة .

• **ماهية الاستراتيجيات الفعالة و المستدامة للتغلب على العقبات و تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في ضوء رؤية 2030 و تطبيقات نتائج هذا التحول ..**

في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، تسعى المملكة إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة من خلال تبني استراتيجيات فعّالة للتغلب على العقبات الحالية . تتضمن هذه الاستراتيجيات ما يلي :

(1) تنويع الاقتصاد :

- تطوير قطاعات جديدة : الاستثمار في مجالات مثل السياحة ، التعدين ، و التكنولوجيا لتعزيز مصادر الدخل و تقليل الاعتماد على النفط .
- دعم المنشآت الصغيرة و المتوسطة : توفير بيئة عمل داعمة للشركات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة و الاستثمار في التعليم استعداداً لوظائف المستقبل .
- توفير مستقبل زاهر للجميع على أرض المملكة .
- (2) **الاستثمار في رأس المال البشري :**

- تحسين جودة التعليم و التدريب : تطوير برامج تعليمية و تدريبية تتماشى مع احتياجات سوق العمل المستقبلية .
- تمكين المرأة و الشباب : تعزيز مشاركتهم في القوى العاملة و توفير فرص متساوية .

3) تعزيز الابتكار و التكنولوجيا :

- دعم البحث و التطوير : تشجيع الابتكار من خلال تمويل المشاريع البحثية و التكنولوجية .
- التحول الرقمي : اعتماد التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة و الإنتاجية .

4) تحسين البيئة الاستثمارية :

- تسهيل الإجراءات الحكومية : تبسيط الإجراءات و تقليل البيروقراطية لجذب الاستثمارات .
- تطوير البنية التحتية : تحسين المرافق و الخدمات لدعم الأنشطة الاقتصادية .

5) الاستدامة البيئية :

- الطاقة المتجددة : الاستثمار في مصادر الطاقة النظيفة لتقليل الانبعاثات الكربونية .
- المحافظة على الموارد الطبيعية : تنفيذ سياسات تحافظ على البيئة و تضمن استدامة الموارد .

تطبيقات نتائج هذا التحول :

- نمو اقتصادي مستدام :
- تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي و الحفاظ على البيئة .
- خلق فرص عمل جديدة :
- توفير وظائف في قطاعات ناشئة و مستدامة .
- تحسين جودة الحياة :
- تقديم خدمات أفضل في مجالات الصحة ، التعليم ، و البنية التحتية .
- تعزيز التنافسية العالمية :
- وضع المملكة في مصاف الدول المتقدمة اقتصادياً و تقنياً .

- بتنفيذ هذه الاستراتيجيات تسعى المملكة إلى تحقيق أهداف رؤية 2030 و الوصول إلى تنمية اقتصادية مستدامة تعود بالنفع على الأجيال الحالية و المستقبلية .

الاستبيان

هنا نستعرض استبيان حول فعالية تطبيق التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات و تطبيق الاستراتيجيات الفعالة ..
شركة بنك الجزيرة ..

السؤال	خيارات الإجابة
1) كيف تقيم مستوى مرونة مؤسستك في مواجهة التغيرات المفاجأة ؟	[] ضعيف [] متوسط [] قوي [] ممتاز.

[] التحديات التنظيمية [] نقص التكنولوجيا [] ضعف المهارات [] قلة الموارد المالية .	2) ماهي أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة عند التكيف مع التغيرات ؟
[] نعم [] لا .	3) هل تعتمد مؤسستك على خطط طوارئ فعالة ؟
[] ارتفاع التكاليف [] مقاومة التغيير الداخلي [] نقص الوعي . أخرى/-----	4) ما العقبات الرئيسية التي تعيق التحول الى ممارسات مستدامة ؟
[] نعم [] لا .	5) هل تواجه صعوبة في تبني تقنيات حديثة لدعم الاستدامة؟
[] الطاقة [] إدارة الموارد [] سلسلة التوريد . أخرى /-----	6) ماهي المجالات الأكثر تأثيراً بنقص الاستدامة في مؤسستك ؟
[] تعزيز كفاءة الموارد [] اعتماد الطاقة المتجددة [] تحسين سلسلة التوريد [] الابتكار في المنتجات و الخدمات .	7) ما نوع الاستراتيجيات التي ترى انها الأكثر فعالية لتحقيق الاستدامة ؟
[] نعم [] لا .	8) هل تمتلك المؤسسة رؤية واضحة حول كيفية تحقيق الاستدامة؟
[] الموارد المالية [] التكنولوجيا [] تدريب الموظفين . أخرى/-----	9) ما المجالات التي تحتاج إلى دعم إضافي لتحقيق الاستدامة ؟

[] تحسين الكفاءة التشغيلية [] زيادة رضا العملاء [] تعزيز سمعة الشركة [] تقليل التكاليف طويلة الأمد.	(10) ما الأثر المتوقع عند تحقيق الاستدامة في مؤسستك ؟
[] نعم [] لا .	(11) هل ترى ان الاستدامة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ؟
[] جاهزة تماماً [] بحاجة لبعض التعديلات [] بحاجة الى تغيير جذري .	(12) كيف تقيم استعداد المؤسسة لتحويل مرونتها الى استدامتها ؟
-----.	(13) ماهي اقتراحاتك لدعم التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها ؟

تحليل البيانات :

ممتاز = ٤ ، قوي = ٣ ، متوسط = ٢ ، ضعيف = ١ .

نعم = ١ ، لا = صفر ، احياناً = ٢

خيارات الأسئلة الأخرى :

نقص التكنولوجيا = ١ . ضعف المهارات = ٢ ، قلة الموارد = ٣ ، التحديات التنظيمية = ٤ .

الطاقة = ١ ، إدارة الموارد = ٢ سلسلة التوريد = ٣ .

نقص الوعي = ١ ، ارتفاع التكاليف = ٢ مقاومة التغيير الداخلي = ٣ .

تعزيز كفاءة الموارد = ١ ، الابتكار في المجالات و الخدمات = ٢ ، اعتماد الطاقة المتجددة = ٣ ، تحسين سلسلة التوريد = ٤ .

تحسين الكفاءة التشغيلية = ١ ، تعزيز سمعة الشركة = ٣ ، زيادة رضا العملاء = ٢ ، تقليل التكاليف طويلة الأمد = ٤ .

بحاجة لبعض التعديلات = ٢ ، بحاجة تغير جذري = ٣ ، جاهزة تماماً = ١ .

الموارد المالية = ١ ، تدريب الموظفين = ٢ ، التكنولوجيا .

مجموع القيم لكل ١٠ اشخاص تمت اجابتهم تبعاً للشركة التي يعملون بها : شركة بنك الجزيرة .

العدد	المجموع
١	٢١
٢	٢٣
٣	٢١
٤	١٩
٥	١٩

٦	٢٤
٧	٢٠
٨	٢٠
٩	٢٠
١٠	١٩

إذا كانت هذه البيانات تمثل نتائج تقييم او استجابات ، يمكن القول ان معظم الافراد يظهرون أنماط إجابة مشابهة .

ان بنك الجزيرة يعكس نموذجاً متكاملأ لاستدامة الشركات ، حيث يدمج بذكاء بين النمو الاقتصادي و المسؤولية الاجتماعية و البيئية . من خلال سياساته الرشيدة و إدارته المستنيرة ، يتجلى التزامه العميق بالمحافظة على التوازن بين تحقيق المكاسب المالية و دعم رفاه المجتمع و حماية الموارد الطبيعية .

انه ليس مجرد مؤسسة مصرفية ، بل كيان يعمل وفق رؤية فلسفية ترى في الاستدامة ضرورة استراتيجية و ليست خياراً تكتيكياً . إذ يسعى البنك إلى بناء جسور متينة تربط الحاضر بالمستقبل ، متخذاً من الابتكار و الشراكة وسيلة لترسيخ مكانته كقدوة في تحقيق التنمية المستدامة .

ان هذا النهج يعكس إيمان بنك الجزيرة بأن نجاح المؤسسات لا يقاس فقط بحجم أرباحها ، بل بمدى قدرتها على التأثير الإيجابي المستدام على محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و البيئي .

ثانياً : تطوير الحلول و الاستراتيجيات :

أ / حلول للتغلب على العقبات

1) تحليل العوائق الداخلية و الخارجية :

- العوائق الداخلية: نقص الموارد ، ضعف الثقافة التنظيمية ، مقاومة التغيير .
- العوائق الخارجية : التقلبات الاقتصادية ، السياسات الحكومية غير الواضحة .
- الحل /

اجراء تحليل SWOT (القوة ، الضعف ، الفرص ، التهديدات) لتحديد التحديات بدقة .

2) تطوير ثقافة الاستدامة :

- العقبة : مقاومة الموظفين للتغيير .
 - الحل /
- برامج تدريبية و تثقيفية لتعزيز فهم الموظفين لفوائد الاستدامة و دورهم فيها .

3) التمويل اللازم :

- العقبة : نقص التمويل اللازم لتنفيذ استراتيجيات الاستدامة .
 - الحل /
- تطوير خطط تمويل مبتكرة مثل الشراكات ، القروض الخضراء او التمويل عبر المسؤولية الاجتماعية للشركات .

4) التغلب على الجمود التنظيمي :

- العقبة : التردد في تغيير الهياكل التنظيمية القديمة .\
 - الحل/
- تطبيق إدارة التغيير بأسلوب تدريجي يتضمن إشراك جميع الأطراف المعنية .

ب / استراتيجيات فعالة للتحويل

(1) استراتيجيات الابتكار المستدام :

- التكنولوجيا الخضراء : الاستثمار في تقنيات تقلل من التأثير البيئي (مثل تقنيات الطاقة المتجددة)
- تحسين كفاءة الموارد : تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية باستخدام حلول الذكاء الاصطناعي و إنترنت الأشياء .

(2) التخطيط الاستراتيجي طويل المدى :

- التكامل الاستراتيجي : وضع خطط عمل تربط بين أهداف الربحية و الاستدامة .
- إدارة المخاطر : تصميم خطط مرنة للتعامل مع الأزمات و التغيرات المفاجئة في السوق
- (3) إدارة التغيير التنظيمي :**

- تعزيز القيادة التشاركية لإشراك جميع مستويات الشركة في عملية التحول .
- خلق بيئة عمل تفاعلية تحفز الموظفين على المشاركة في تحقيق أهداف الاستدامة .

(4) تعزيز الشراكات الاستراتيجية :

- التعاون مع الجهات الحكومية للحصول على الدعم التنظيمي و التمويلي .
- بناء شراكات مع المنظمات البيئية و المجتمعية لتعزيز الاستدامة .

(5) استخدام أدوات القياس و التقييم :

- وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتتبع التقدم في تحقيق أهداف الاستدامة .
- إجراء مراجعات دورية لتقييم الاستراتيجيات و تحسينها .

د / أمثلة عملية لتطبيق الحلول و الاستراتيجيات .

(1) الابتكار في سلسلة الإمداد :

- إعادة تصميم سلاسل الإمداد لتكون صديقة للبيئة باستخدام مصادر طاقة متجددة وتقليل الانبعاثات الكربونية .

2) التحول الرقمي :

- اعتماد التحول الرقمي لتقليل التكاليف و تعزيز الكفاءة ، مثل استخدام أنظمة إدارة الموارد الذكية .

3) تعزيز المسؤولية الاجتماعية :

- تنفيذ مشاريع تركز على تنمية المجتمع المحلي كجزء من استراتيجية الاستدامة .

4) تشجيع الشفافية و المساءلة :

- نشر تقارير الاستدامة السنوية لإظهار التزام الشركة تجاه الشركاء و المجتمع .

ج / توصيات لتحقيق التحول المستدام .

1) **التدرج في التنفيذ :** تطبيق الاستراتيجيات على مراحل مع تحليل النتائج في كل مرحلة .

2) **الاستفادة من الدروس المستفادة :** التعلم من تجارب الشركات الأخرى الناجحة في التحول إلى الاستدامة .

3) **التواصل المستمر :** بناء قنوات تواصل داخلية و خارجية لتعزيز مشاركة الموظفين و أصحاب المصلحة .

- من خلال تطبيق هذه الحلول و الاستراتيجيات بشكل مدروس ، يمكن للشركات تحقيق تحول فعال و مستدام يتجاوز العقبات و يضمن لها التميز على المدى الطويل .

ثالثاً : قياس النجاح في التحول من مرونة الأعمال إلى استدامتها :

لقياس نجاح الشركات في تحقيق التحول من المرونة الى الاستدامة ، يجب وضع معايير و مؤشرات أداء واضحة تعتمد على الأبعاد الثلاثة للاستدامة :

الاقتصادية ، البيئية ، و الاجتماعية . فيما يلي الخطوات و المقاييس التي يمكن اعتمادها :

(1) الأبعاد الاقتصادية المؤشرات :

- نمو الإيرادات :
- قياس نسبة نمو الإيرادات بعد تطبيق استراتيجيات الاستدامة مقارنة بالفترات السابقة .
- مثال : زيادة في المبيعات بسبب الابتكار المستدام أو تحسين صورة العلامة التجارية .
- تحسين الكفاءة التشغيلية :
- قياس نسبة تقليل التكاليف من خلال اعتماد تقنيات مستدامة أو تحسين العمليات .
- مثال : تقليل استهلاك الطاقة بنسبة معينة بعد تركيب أنظمة الطاقة الشمسية .
- زيادة الحصة السوقية :
- مقارنة حصة الشركة السوقية قبل و بعد تطبيق مبادرات الاستدامة .

(2) الأبعاد البيئية المؤشرات :

- تقليل الانبعاثات الكربونية :
- حساب كمية الانبعاثات قبل و بعد تطبيق الاستراتيجيات المستدامة .
- مثال : خفض الانبعاثات الكربونية بنسبة 20% من خلال تحسين عمليات الإنتاج .
- كفاءة استخدام الموارد :
- قياس استهلاك الموارد (الماء، الطاقة، المواد الخام) بالنسبة لوحدة الإنتاج .
- مثال: تقليل استهلاك المياه بنسبة معينة نتيجة إعادة التدوير .

- التوافق مع القوانين البيئية :
- تقييم مدى التزام الشركة بالمعايير المحلية و الدولية للاستدامة البيئية .

(3) الأبعاد الاجتماعية

المؤشرات:

- رضا الموظفين:
- قياس نسبة الرضا عن بيئة العمل من خلال استبيانات دورية .
- مثال : تحسين رضا الموظفين بعد تنفيذ مبادرات تدريبية و تعزيز المشاركة .
- المساهمة في تنمية المجتمع :
- قياس أثر مبادرات الشركة على المجتمع المحلي (مثل خلق فرص عمل ، دعم المشاريع الاجتماعية) .
- مثال : عدد المشاريع المجتمعية التي تم دعمها او قيمتها الاقتصادية .
- سمعة العلامة التجارية :
- تقييم سمعة الشركة من خلال استطلاعات الرأي ووسائل الإعلام .

(4) قياس الأداء التنظيمي

المؤشرات :

- الابتكار و التنمية :
- عدد المنتجات او الخدمات المستدامة التي تم اطلاقها خلال فترة معينة .
- مثال: إدخال منتجات جديدة تستخدم مواد قابلة لإعادة التدوير
- فعالية الاستراتيجيات :
- قياس نسبة تحقيق الأهداف المحددة في خطط الاستدامة .

- مثال: تحقيق 80% من أهداف الاستدامة بحلول السنة الثالثة .
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي :
- مقارنة معدلات استبدال الموظفين قبل و بعد تعزيز سياسات الاستدامة التنظيمية .

(5) أدوات القياس

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) :
- تطوير KPIs لكل مجال من مجالات الاستدامة و مراقبة التقدم بشكل دوري .
- التقارير المالية و غير المالية :
- إعداد تقارير الاستدامة السنوية لتقييم التقدم و الشفافية .
- نماذج تقييم الاستدامة :
- استخدام أدوات مثل Global Reporting Initiative (GRI) Development أو Sustainable Goals (SDGs) .

(6) قياس النجاح مقارنة بالمعايير الخارجية

- تحليل التنافسية :
- مقارنة أداء الشركة مع الشركات المنافسة في نفس القطاع .
- مثال : ترتيب الشركة في مؤشرات الاستدامة العالمية
- الجوائز و الشهادات :
- الحصول على جوائز و شهادات تعترف بجهود الشركة في الاستدامة (مثل شهادة ISO 14001) .

(7) المراجعة و التحسين

- إجراء مراجعات دورية للخطط الاستراتيجية بناءً على الأداء .
- تحسين العمليات و الإجراءات بناءً على البيانات و الملاحظات .

جدول لقياس النجاح عبر الأبعاد الرئيسية للتحويل إلى الاستدامة :

البعد	ما نبحث عنه	كيف نعرف ؟	علامة النجاح
اقتصادي	نمو الأرباح و تحسين الكفاءة.	مقارنة الإيرادات و التكاليف قبل و بعد .	زيادة الأرباح مع تقليل التكاليف .
بيئي	تقليل التأثير البيئي	قياس استخدام الموارد و الانبعاثات.	تقليل الانبعاثات و استهلاك الموارد .

اجتماعي	رضا الموظفين و المجتمع .	استبيانات وآراء الموظفين و العملاء .	ارتفاع مستوى الرضا بشكل ملحوظ .
تنظيمي	تحسين العمليات و زيادة الابتكار .	مراقبة الأداء و معدلات الدوران الوظيفي.	ابتكارات جديدة و بقاء الموظفين.
شفافية	الوضوح و المساءلة	نشر التقارير السنوية	تقديم تقارير شاملة في الوقت المناسب .

● النتيجة النهائية :

قياس النجاح في التحول يعتمد على تحقيق توازن بين العوائد المالية ، الأثر البيئي الإيجابي ، و المساهمة الاجتماعية . الشركات التي تنجح في ذلك ليست فقط قادرة على المنافسة ، بل تساهم ايضاً في بناء مستقبل مستدام .

رابعاً : التوصيات في التحول من مرونة الأعمال الى استدامتها بالتغلب على العقبات وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة .

لضمان نجاح الشركات في التحول من المرونة إلى الاستدامة ، يجب تطبيق توصيات فعالة تساعد على التغلب على العقبات و تدعم تنفيذ الاستراتيجيات المستدامة . فيما يلي مجموعة من التوصيات العملية :

1) توصيات على المستوى التنظيمي .

➤ تعزيز ثقافة الاستدامة :

- بناء ثقافة تنظيمية تضع الاستدامة كأولوية استراتيجية .
- توعية الموظفين بأهمية الاستدامة من خلال برامج تدريبية و حملات توعوية .

➤ تمكين القيادة المستدامة :

- تعيين قادة يمتلكون رؤية واضحة للاستدامة و لديهم القدرة على تحفيز الموظفين نحو تحقيقها .
- دعم القيادات في وضع خطط طويلة الأمد مع التركيز على الابتكار و المسؤولية الاجتماعية .
- إدارة التغيير بفاعلية :
- تطبيق استراتيجيات شاملة لإدارة التغيير تتضمن إشراك الموظفين في جميع مراحل التحول .
- تقديم حوافز للموظفين لتعزيز التزامهم بالتحول نحو الاستدامة .

(2) توصيات على مستوى الاستراتيجيات .

(أ) دمج الاستدامة في الخطة الاستراتيجية:

- التأكد من أن أهداف الاستدامة جزء لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية للشركة .
- تطوير خطط عمل شاملة توازن بين الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية .

(ب) تطوير الابتكار المستدام :

- الاستثمار في تقنيات جديدة تقلل من استهلاك الموارد و تحسن الكفاءة و البيئية .
- تشجيع البحث و التطوير لتقديم منتجات و خدمات صديقة للبيئة .

(ت) تعزيز الشراكات الاستراتيجية :

- التعاون مع الحكومات ، المنظمات غير الحكومية ، و الشركات الأخرى لدعم الأهداف المشتركة .
- المشاركة في مبادرات و مشاريع تعزز الاستدامة على المستوى المحلي و الدولي .

توصيات للتغلب على العقبات :

التغلب على نقص التمويل :

- البحث عن مصادر تمويل مبتكرة مثل القروض الخضراء او الشراكات الاستثمارية .
 - تخصيص ميزانيات واضحة لمبادرات الاستدامة في الشركة .
- ### التعامل مع مقاومة التغيير :

- خلق قنوات تواصل شفافة مع الموظفين و الشركاء لإشراكهم في عملية التحول .
 - تقديم أمثلة ملموسة عن فوائد الاستدامة لتعزيز القبول .
- ### التكيف مع التقلبات الاقتصادية :

- تصميم خطط مرنة و قابلة للتكيف مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة .
- تنويع مصادر الإيرادات لتقليل الاعتماد علي قطاعات معينة .

توصيات لقياس النجاح و الاستمرارية

1) وضع مؤشرات أداء واضحة :

- تطوير KPIs لقياس مدى تحقيق اهداف الاستدامة بانتظام .
- متابعة التقدم عبر تقارير دورية و تحليل النتائج .

2) تعزيز الشفافية و المساءلة :

- نشر تقارير سنوية تفصل أداء الشركة في تحقيق الاستدامة .
- فتح قنوات للحوار مع أصحاب المصلحة لتقييم الأداء و استقبال الملاحظات .

3) التحسين المستمر :

- اجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات بناءً على التحديات الجديدة و الفرص المتاحة .
- تعديل العمليات و الإجراءات بما يضمن تحسين الأداء المستدام.

4) توصيات على مستوى المجتمع و البيئة :

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات :

التركيز على مبادرات تدعم المجتمعات المحلية ، مثل التعليم و التدريب ، الاستثمار في برامج تقلل من الأثر البيئي مثل إعادة التدوير والطاقة المتجددة .

- المساهمة في تحقيق الأهداف العالمية :

مواءمة استراتيجيات الشركة مع أهداف التنمية المستدامة (SDGs) للأمم المتحدة .

التركيز على الابتكار الذي يعزز من حماية الموارد الطبيعية .

5) توصيات للمستقبل :

- التوقع والتخطيط طويل الأمد :

بناء استراتيجيات تستند إلى التوقعات المستقبلية و التغيرات البيئية و الاجتماعية ، الاستثمار في تقنيات التحليل التنبئي لفهم الاتجاهات المستقبلية .

- التعلم من الشركات الرائدة :

دراسة نماذج نجاح الشركات الأخرى في التحول إلى الاستدامة ، تبني أفضل الممارسات و تكييفها مع السياق المحلي .

قائمة المراجع

- قائمة المراجع .
- رؤية 2030 - vision 2030
- أهداف التنمية المستدامة وجهود المملكة العربية السعودية لتحقيقها (my.gov.sa)
- برامج تحقيق الرؤية – vision 2030
- التقرير السنوي لعام ٢٠٢٣ - vision 2030 (na.vision2030.gov.sa)
- برنامج الاستدامة المالية – vision2030
- كيف يمكن تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات ؟ (blog.ajsrp.com)
- التنمية المستدامة : استراتيجيات لتحسين جودة حياة المجتمع (sustainability-excellence.com)

- الاستراتيجيات الوطنية للتنمية المستدامة Department of (sdgs.un.org) Economic and...
- اهداف التنمية المستدامة | الأمم المتحدة في المملكة العربية السعودية (saudi-arabia.un.org)
- اهداف التنمية المستدامة : سبعة عشر هدفا لتحويل عالمنا (un.org)
- الابتكار و التكنولوجيا من أجل التنمية المستدامة آفاق واعدة في المنطقة (unesco.org)
- مسارات التنمية الاقتصادية .. قراءة حول استراتيجيات تعزيز النمو المستدام ... (al-Arabiya.net)
- رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية (sustainability.kaust.edu.sa)
- رؤية 2030 حققت الإنجازات و بلورت عدداً ممكنات التحول (al-jazirah.com)
- مجلس الوزراء يوافق على رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (my.gov.sa)
- رؤية السعودية 2030 : تحقيق التوازن بين الكم و الكيف (okaz.com.sa)
- استدامة الاقتصاد الوطني .. رؤية طموحة لـ "البيئة " لدعم المحتوى المحلي (alyaum.com)
- مبادرة السعودية الخضراء . جهود المملكة في حماية البيئة (alyaum.com)
- التنوع الاقتصادي في إطار رؤية المملكة KAPSARC-2030 (kapsarc.org)
- رؤية ٢٠٣٠ .. خطة للتنمية الشاملة بالسعودية | الموسوعة | الجزيرة نت (aljazeera.net)
- عام / مجلس الوزراء يوافق على رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠
- اليوم الوطني / رؤية المملكة ٢٠٣٠ خارطة طريق نحو تنمية وطنية مستقبلية شاملة (spa.gov.sa)

- كتاب جون إيكينغتون : الاستدامة في القرن الواحد و العشرين :
- الربحية و المسؤولية الاجتماعية و البيئية (١٩٩٧)
- جون كوتر: قيادة التغيير (٢٠١٢)
- رودريغو لوزانو: دمج الاستدامة بشكل افضل في نظم الشركات . مجلة الإنتاج النظيف (٢٠١٢)
- مجلة هارفارد للأعمال (HBR)
- يونيليفر : خطة الحياة المستدامة
- تسلا : تقرير الاستدامة ٢٠٢٢
- المجلس العالمي للأعمال من اجل التنمية المستدامة (WBCSD)
- اهداف التنمية المستدامة (SDGs)
- المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI)
- رودريغو لوزانو : دمج الاستدامة بشكل افضل في نظم الشركات مجلة الإنتاج النظيف (٢٠١٢)
- تقارير شركة ماكينزي (Mckinsey & Company)
- أبحاث وتقارير عن قيادة التغيير والتحول المستدام deloitte.com
-

