

إطار مقترح لدمج الاستدامة في الممارسات التجارية
(دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السعودية)
دكتورة/ حياة محمد أبو النجا

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى اقتراح إطار ييسر دمج الاستدامة في الممارسات التجارية لمنظمات الأعمال السعودية، وهذا الإطار مكون من خمسة عناصر أساسية وهي الدافع، وإشراك أصحاب المصلحة، ورؤية المنظمة، والهيكل التنظيمي، والآليات التنظيمية، وقد وضع الإطار المقترح خطوط عريضة تعكس كيفية تطبيق الاستدامة في الممارسات اليومية المعتادة داخل المنظمات، وتستند هذه الدراسة إلى عدد من المساهمات النظرية والممارسات العملية في مجال تطبيق الاستدامة، وقد تم استخدام التحليل المنهجي للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، والتي ركزت على الممارسات الحقيقية للاستدامة داخل منظمات الأعمال السعودية، والتي شددت على أهمية العوامل الاجتماعية والبيئية في تحقيق النمو الاقتصادي لتلك المنظمات، وقد انتهت الدراسة إلى أن غالبية منظمات الأعمال السعودية لم تقم بدمج الاستدامة في ممارساتها التجارية، ومع مراعاة ندرة الدراسات العربية في حالة استدامة الشركات، فإن هذه الورقة التوضيحية تحاول تبسيط العلاقة المعقدة بين اتجاه المنظمات نحو الاقتصاد المتنامي، والمكاسب المادية من جانب، ومسئوليتها نحو البيئة والمجتمع من جانب آخر.

Abstract:

This research aims to propose a framework that facilitates making integration of sustainability into the organization practices in Saudi business, this framework consists of five basic elements, a motive, and the Subscription of stakeholders, and the vision of the organization, and the organizational structure, and regulatory mechanisms, this framework has developed a guidelines reflect how to apply sustainability in daily practices usual within organizations, and is based on this study, a number of contributions to the theory and practice in the application of sustainability, has been used systematic analysis of the data collected through the questionnaire, which focused on the actual practices of sustainability within business organizations in Saudi Arabia, which stressed the importance of factors social and environmental conditions in achieving economic growth of those organizations, the study concluded that the majority of business organizations in Saudi Arabia did not integrate sustainability into their business practices, taking into account the scarcity of Arab Studies in the case of corporate sustainability, this paper illustrations are trying to simplify the complex relationship between the direction of organizations around the economy growing, and material gains from the side, and responsibility towards the environment and society on the other.

Terms pivotal: corporate sustainability, integrating sustainability into business practices, business environment in Saudi Arabia

١. المقدمة

تواجه منظمات الأعمال مجموعة متزايدة من التحديات، كارتفاع أسعار الطاقة وزيادة ندرة الموارد الطبيعية، والكوارث البيئية، والضغط السياسية والتشريعية في جميع انحاء العالم للتخفيف من تغير المناخ. وتبين تلك التحديات أن النموذج الاقتصادي الذي يستند على تحقيق الأرباح على المدى القصير، والنظر إلى البيئة المحيطة باعتبارها مسألة هامشية بالنسبة للنشاط التجاري غير فعال، وبالتالي فإن اتباع نهج مستدام على مستوى النشاط الاقتصادي العالمي أو التنظيم المؤسسي على حد سواء أمر ضروري في ظل هذه الظروف الجديدة. (Dinu, 2010).

والاستدامة هي نهج الأعمال الذي يخلق قيمة للمساهمين على المدى الطويل من خلال تبنى الفرص وإدارة المخاطر من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Szekely and Knirsch, 2005). وينبغي لأنشطة المنظمات ان تعود بالفائدة على ركائز الاستدامة الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وإلا سوف تؤدي إلى إلحاق ضرر عليهم جميعاً (Bonini, 2006).

وتعتبر استدامة الشركات بمثابة اعتراف من عالم الأعمال بأن النهج الحالي للتنمية غير كافي، ويحتاج إلى تغيير، ويشير إلى جهود الشركات لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة الحالية (بما في ذلك جماعات مثل المساهمين والموظفين والموردين، الخ) دون المساس باحتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل (Paine, 2004)، وتعتبر الاستدامة مفهوم متعدد الأوجه ويتطلب التغيير التنظيمي والتنفيذ على مختلف مستويات المنظم (Daily and Huang 2001; Wilkinson, Hill et al. 2001)

وتتطلب استدامة الشركات الاندماج الكامل للجوانب الاجتماعية والبيئية في رؤية وثقافة وعمليات المنظمة مع إجراء التغييرات التنظيمية المطلوبة مما يؤدي إلى خلق القيمة الاقتصادية وبالتالي نمو المنظمة على المدى الطويل Olaru (etal.,2009).

ولكن تغيير سلوك المنظمات ليس أمراً سهلاً وإنما يحتاج إلى نظرة شمولية لفهم العلاقة بين النمو الاقتصادي والقضايا الاجتماعية والبيئية لتغيير رؤيتهم تجاه حماية البيئة والمجتمع على المدى الطويل. (Freeman et al., 2007).

وفي ضوء هذا المفهوم يجب على إدارة المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار ليس فقط زيادة المبيعات والأرباح، أو خفض التكاليف، ولكن أيضاً التنمية المستدامة للمنظمات نفسها والبيئة المحيطة بها، ومن ثم بدء عدد متزايد من المنظمات على المستوى العالمي تقوم بجهود جادة لدمج الاستدامة في الممارسات التجارية (Jones, 2003)، ومع ذلك فإن غالبية الشركات تطبق الاستدامة بوصفها وظيفة منفصلة عن استراتيجية الشركة وتقييم الأداء (Clarkson, 1995).

فقرار المنظمة لتبني الاستدامة ليس مهمة صعبة، ولكن المشكلة تكمن في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الاستدامة داخل المنظمة، حتى تصبح وسيلة فعالة لمواجهة المخاطر الغير مالية وتعظيم القيمة المالية على المدى الطويل (Brine, 2006).

وتعتمد استدامة الشركات على استدامة العلاقات مع أصحاب المصلحة فيها، فقدره المنظمة على خلق الاستدامة مع مرور الوقت وبالتالي خلق قيمة

للمساهمين على المدى الطويل، تتوقف على استدامة علاقاتها مع أصحاب
المصلحة (Raynard, P., 2002)

ولذلك تعتبر إدارة المنظمات العامل الرئيسي في بناء مستقبل التنمية في
المنظمات فضلاً عن الاقتصاد والمجتمع، لأن قرارات الإدارة غير المستدامة
التي تغفل القضايا الاجتماعية والبيئية تعوق شروط الاستدامة للمنظمات.
وعلى الرغم من أن العالم يشهد تزايداً في عدد الدوريات التي تنشر
بحوثاً عن الجهود التي تبذلها المنظمات لدمج الاستدامة في الممارسات
التجارية، إلا أن هذه البحوث لا تهتم في معظم الحالات إلا بالدول المتقدمة،
ولذلك من المنطقي والمفيد أن ندرس ممارسات منظمات تقع في البيئة العربية،
لاسيما في المملكة العربية السعودية.

وتتركز مشكلة البحث في أن العديد من منظمات الأعمال في القطاع
الخاص السعودي لديها فجوة واضحة بين تطلعات قادتهم فيما يتعلق
بالاستدامة، والطريقة التي يتم بها تنفيذ الاستدامة داخلها، فالعديد من المنظمات
تعمل على اثنين من اجندات متناقضة، من جهة تسعى لتحقيق فائدة للمجتمع،
ومن ناحية أخرى تركز على تعظيم الربح على حساب المجتمع، وهذا لم يعد
كافياً لأن المخاطر الجوهرية ليست فقط سمعة الشركة، ولكن تأتي من اتجاهات
عديدة، وغالباً لا يمكن التنبؤ بها في عصر تسوده ندرة الموارد والمتطلبات
التنظيمية الأكثر صرامة، فضلاً عن الطلب المتزايد على المنتجات والخدمات
المستدامة.

وتتمحور مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي: هل قامت
منظمات الأعمال في القطاع الخاص السعودي بدمج مبادئ الاستدامة في
عملياتها التجارية؟ والذي تنبثق منه التساؤلات التالية: ما المقصود باستدامة

الشركات؟، ما أسباب تبنى ادارة المنظمات لمبادئ الاستدامة؟، كيف تطبق إدارة المنظمات الاستدامة؟، ما هي المعوقات التي تواجه إدارة المنظمات في ادماج الاستدامة في جميع سياساتها؟، كيف يمكن لإدارة المنظمات تنظيم وتنفيذ برنامج ناجح للاستدامة؟

وفي هذا السياق فإن الهدف من هذه الدراسة ذو شقين:

أولاً: التوصل إلى النهج المتبع في تطبيق الاستدامة منظمات الأعمال السعودية .

ثانياً: التوصل إلى اقتراح إطار يمكن استخدامه في بيئة الأعمال السعودية لمساعدة تلك المنظمات على دمج الاستدامة في الممارسات التجارية، ويكون دليلاً تهتدى به تلك المنظمات في تطبيقها لمبادئ الاستدامة.

فرضيات البحث:

الفرض الأول: لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول ادراكهم لمفهوم الاستدامة

الفرض الثاني: لا توجد علاقة معنوية بين أبعاد تطبيق الاستدامة في المنظمة.

الفرض الثالث: لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول معوقات ادماج الاستدامة في استراتيجية المنظمة

٢. الدراسات السابقة

- (دراسة Robert G. Eccles 2013) هدفت إلى دراسة تأثير دمج القضايا الاجتماعية والبيئية في استراتيجية الشركات على العمليات التنظيمية وعلى أداء الشركات، واستخدمت الدراسة عينة متطابقة من ١٨٠ شركة أمريكية، وتوصلت إلى أن الشركات التي اعتمدت طوعاً سياسات الاستدامة ابتداءً من سنة ١٩٩٣ (والتي توصف بأنها شركات الاستدامة العالية) أبدت بحلول عام ٢٠٠٩ عمليات تنظيمية متميزة مقارنة مع عينة متطابقة من الشركات التي

تقريباً لم تعتمد تقريباً أي من هذه السياسات (والتي توصف بأنها شركات الاستدامة المنخفضة)، وتوصلت أيضاً إلى أن مجالس إدارة شركات الاستدامة العالية هم المسؤولون رسمياً عن الاستدامة، وحوافز المديرين التنفيذيين مرتبطة بتحقيق أهداف الاستدامة. وعلاوة على ذلك، شركات الاستدامة العالية هي أكثر حرصاً على وضع آليات لإشراك أصحاب المصلحة (stakeholder) كما أنها موجهة نحو الأجل الطويل، كما أنها وضعت مقاييس أكثر للمعلومات الغير المالية وأفصحت عنها أكثر من الشركات الأخرى. وأخيراً، قدمت أدلة على أن شركات الاستدامة العالية، وعلى المدى الطويل، تفوقت بشكل كبير على نظيراتها من الشركات الأخرى، سواء في سوق الأوراق المالية (عن طريق إقناع المستثمرين على المدى الطويل للاستثمار في الأوراق المالية لديها) أو من حيث الأداء في المحاسبة.

- دراسة (Kanzah Abid2013) وهدفت إلى بيان ما إذا كانت الأنشطة البيئية والاجتماعية للشركات وخاصة منها ممارسات الاستدامة لها تأثير إيجابي على أداء الشركات، وبسبب نقص الدراسات السابقة، استخدمت الدراسة استبيان صمم خصيصاً لدراسة ممارسات الاستدامة للشركات والذي استخدم لجمع البيانات من شركات الخدمات وقطاع الصناعات التحويلية. وأحد الأسئلة القديمة في النقاش الدائر حول الاستدامة للشركات (CS) هو ما إذا كان من المجدي للمنظمة أن تولي اهتماماً لمطالب الاستدامة، كان هذا النقاش غالباً عاطفياً أو قانونياً أو أيديولوجياً، وحتى الوقت الحاضر يبقى هذا السؤال حافزاً هاماً للبحوث التجريبية، وتخضع الشركات بشكل متزايد لضغوط كبيرة لإبراز الكيفية التي تساهم بها في تحقيق أهداف أصحاب

المصلحة وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى بيان أثر إدماج الاستدامة في استراتيجية الشركات على أداء الشركات، وقد أجريت دراسة نوعية من أجل الوصول إلى هدف البحث اعتمدت على توجيه استبيانات إلى موظفي الشركات، وتم تطبيق برنامج AHP لتحليل مدى إدماج أبعاد الاستدامة في العمليات التجارية، وكيف يمكن أيضاً أن يطبق منهج الاستدامة لمنظمات الأعمال، وتوصلت النتائج إلى تأييد تطبيق الفلسفة كنهج لاستدامة الشركات لان إدماج الاستدامة في العمليات التجارية لها تأثير على كفاءة الشركات في المدى الطويل، وتقليل المخاطر وإدارة العمليات، والمؤشر العام لإدماج الاستدامة للشركات مع العمليات التجارية أوضح فروق ذي دلالة إحصائية قوية بين قطاع الخدمات وقطاع الصناعات التحويلية، فالاستدامة في قطاع الخدمات أكثر مما كانت عليه في قطاع الصناعات التحويلية ويظهر مؤشر الأداء أن هناك فروق ذي دلالة إحصائية قوية بين أداء قطاع الخدمات، وقطاع الصناعات التحويلية.

- دراسة (Marlei Pozzebon et al., 2010) تقترح هذا الورقة نموذج نظري لتسهيل إدماج الاستدامة في الممارسات التجارية مستندة إلى تجربة الشركات العاملة في أمريكا اللاتينية (وبشكل أكثر تحديداً، في البرازيل) والتي تفوقت في مبادرات الاستدامة التي قامت بها. الدراسة شملت خمس شركات كبيرة معترف بها كقادة في ممارسات الاستدامة باستخدام طريقة «grounded theory». والتي ساعدت في فهم كيفية إدماج الاستدامة في الممارسات التجارية ويقوم النموذج المقترح على تجميع وتدعيم ودمج عناصر مستمدة من الدراسات السابقة بطريقة متماسكة ومجددة. فست من الخواص الثمانية التي يتضمنها النموذج سبق ذكرها في دراسات سابقة

واثنتان منها جاءتا جديدتين. وقد تم إدراج تلك الخواص في ثلاثة عناصر كلية: رؤية الشركة للاستدامة والهيكل التنظيمي والاليات التنظيمية. وإجمالاً، ييسر النموذج المقترح الوصول لفهم أفضل للعلاقات بين الخواص والعناصر الكلية؛ فالفهم الأفضل لتلك العلاقات يعد، فيما يبدو، شرطاً أساسياً لدمج قيم الاستدامة في الممارسات التجارية.

- دراسة (Dorel Mihai Paraschiv et al., 2012) وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم الدوافع الرئيسية للاستدامة في المؤسسات موضحة - بعد استعراض شامل للدراسات السابقة - الرابط بين العناصر التالية: استدامة الشركات (ضرورة في البيئة الحالية المتسمة بالعولمة) وبيئة الابتكار (باعتبارها طريقة لتطبيق الاستدامة في الشركات، القيادة المسؤولة (باعتبارها فن بناء والحفاظ على علاقات قوية وأخلاقية مع جميع أصحاب المصلحة)؛ الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي (باعتبارهما العناصر الأساسية التي من خلالها تطور المنظمات باستمرار عملياتها ومنتجاتها، حتى تكيفها مع الوضع الجديد).

علاوة على ذلك، هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء لمحة عامة عن المنظمات الناشطة في رومانيا في ممارساتها للاستدامة، بشكل عام، والمكون البيئي لتطوير التنمية المستدامة على وجه الخصوص من خلال تقديم نتائج مسح استكشافي. وتوضح الدراسة أهمية الاعتماد على ادارة ذات رؤية مستقبلية في تنفيذ الاستدامة للشركات محور البحث.

- دراسة (Victor Danciu 2013) تركز هذه المقالة على استراتيجيات الاستدامة اللازمة لرفع مستوى مساهمة المنظمات في التنمية المستدامة في المستقبل من خلال تحليل وجهات النظر الرئيسية للاستدامة، وتفسير كيف يمكن للشركات تحقيق الاستدامة وذلك بإتباع خطوات عملية صعبة، وهي

أن تكون المنظمات مصدر إلهام، والتنافس مع النزاهة، التوقيع على معايير الاتفاق العالمي للأمم المتحدة للسلوك المسؤول، أخيراً أن تقدم تقرير الاستدامة سنوياً عن أداؤها، وقامت هذه المقالة بعرض الممارسات الحالية للشركات في اداء الاستدامة في جميع أنحاء العالم، واقترحت أخيراً أربع استراتيجيات يمكن للمنظمات تصميمها وتنفيذها حتى تصل إلى أداء أفضل للاستدامة في المستقبل وهي: الاستراتيجية الأولى: إدارة الاستدامة وتشمل التزام القيادة، ومشاركة أصحاب المصلحة، وآليات منضبطة للتنفيذ والتنسيق والإشراف على جميع الإدارات.

الاستراتيجية الثانية: الابتكار المستدام ويعتمد اعتماداً كبيراً على القوى العاملة، ونظم لإدارة أصحاب المصلحة على طول سلسلة القيمة، والتفاعلات بين الجهات الفاعلة في الاقتصاد والدولة والمجتمع المدني، والابتكار المستدام يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي الأهداف والآليات والآثار.

الاستراتيجية الثالثة: الكفاءة البيئية وتحقق عن طريق تلبية احتياجات العملاء وزيادة الموارد الإنتاجية، والحد من النفايات وأخيراً الشهادات الخضراء.

الاستراتيجية الرابعة: ميزة تنافسية مستدامة: وهي الميزة التي يمكن الحفاظ عليها لأجل طويل، ولا يمكن الاستفادة من الاستدامة إلا إذا أصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.

- دراسة (Stone, L. 2006) وتنقسم هذه الدراسة إلى قسمين لمناقشة نتائج تقييم شركات متعددة في نيوزيلاندا والتي تتجه إلى الإنتاج النظيف (CP) أو منع التلوث (PP) وقدم القسم الأول نظرة عامة على المشروع وأساليب التقييم،

وناقش أوجه القصور التي تتعلق بالالتزام بالتطوير المستمر، وهذا القسم يناقش المزيد من أوجه القصور وعلى وجه التحديد التي تتعلق بالقيادة والدعم والاتصال والمشاركة من الأعمال التجارية، ويقترح أن تصمم برامج الإنتاج النظيف أو منع التلوث بطريقة متوافقة مع احتياجات وأنشطة وثقافة كل منظمة، وأيضاً إجراء التغييرات الرئيسية في المحتوى التنظيمي.

ويقارن القسم الثاني إلى أي مدى تم تغطية مجالات التطوير في برامج **pp / cp** التقليدية، ونماذج إدارة التغيير المشترك، وتخلص الدراسة إلى اقتراح إطار من المحتمل أن يستخدم للتغلب على أوجه القصور التي تم مناقشتها، ويوجه الإطار الحاجة إلى إدارة التغيير في برامج **pp / cp** لإحداث دورة عاكسة خطيرة ومحفزة على التعلم، وتشمل مكونات الاطار:

مرحلة التشخيص (لتمكين البرنامج من التخصيص)، الرؤية (للمشاركة جميع العاملين) واستخدام وتكرار هذه الرؤية (لتحفيز وإلهام القيادة على التطوير المستمر)، المهام والمهارات المتميزة (لتعزيز المشاركة) والمشاركة في تصميم البرنامج (لتعزيز الولاء)، ومشاركة مديري المستوى الأعلى في المراحل الرئيسية في العملية (للاستفادة القصوى من القيادة والالتزام والتقدم والدعم)، ويقدم هذا الإطار كمقترح بديل للنماذج التقليدية لإدارة التغيير **pp / cp** ولا يقصد به أن يكون إلزامياً، ولكن الغرض منه تحفيز المساهمين على تبني طريقة أكثر استراتيجية لعملهم مع المنظمات.

- دراسة تمكين للاستشارات الإدارية والتنموية: وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف معايير ودوافع المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية، وتحديد الأولويات التي تتعلق بالقضايا الاجتماعية التي يري

قطاع الأعمال السعودي فيها فرص للمساهمة والتأثير، وتقييم وتحليل تجاوب قطاع الأعمال الحالي مع قضايا المجتمع والبيئة، أخيراً تحديد الفجوات والتحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية للشركات من أن تلعب دوراً فعالاً في تحقيق الأهداف التنموية، وشملت عينة الدراسة ١٠٠ شركة سعودية، وتم استكمال الدراسة بمقابلات معمقة مع المدراء التنفيذيين لـ ٣٢ شركة تمثل ٨ قطاعات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم نشر مساهمات الشركات السعودية في المسؤولية الاجتماعية، أدى إلى إعطاء انطباع على أن الشركات السعودية لا تقوم بدورها في المسؤولية الاجتماعية، وانتهت الدراسة إلى أن دوافع المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال السعودي مرتبطة باهتمام رجال الأعمال بواقع التنمية المحلية وأخلاقياتهم أكثر من ارتباطها باستراتيجية العمل، وأشارت إلى أن محفزات السوق للمسؤولية الاجتماعية للشركات تبدو ضعيفة في المملكة العربية السعودية، ولا يزال التنظيم المؤسسي للمسؤولية الاجتماعية في مراحله الأولى، وانتهت أخيراً إلى انعدام التقارير المنهجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

- دراسة شركة تمكين للحلول المستدامة: وقد هدفت الدراسة إلى فهم مدى استيعاب مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات، وحصر الشركات العاملة بهذا المفهوم ومجالاته، وشملت الدراسة عينة مستقصاه من ٤٧ شركة سعودية، وصممت الدراسة على أساس أن الشركات المشاركة فيها لديها استراتيجية وبرامج مسؤولية اجتماعية تتماشى مع نشاط الشركة وطبيعة عملها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ✓ عدد قليل من الشركات تأخذ بعين الاعتبار الأولويات الوطنية للتنمية عند تحديد استراتيجيات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات ولكن ليس بشكل رئيسي.
- ✓ يرى قادة الشركات السعودية أن غياب الدور الفعال للدولة والإعلام هو من أهم الأسباب التي تحد من تأثير البرامج في المجتمع.
- ✓ تعتقد أغلبية الشركات السعودية أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يزال غير واضح لدى المستهلكين والمجتمع.
- ✓ تري أغلبية الشركات أن الأنظمة والإجراءات الحكومية هي إحدى التحديات التي تواجه تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- ✓ تقر الشركات السعودية بأن الركود الاقتصادي العالمي كان من الممكن تفاديه لو كانت الشركات أكثر مسؤولية.

٢-١ تعريف الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات

التعريف السائد للاستدامة هو التعريف الذي طرحته لجنة برونتلاند في تقريرها الصادر في ٢٠ مارس ١٩٨٧ على أن التنمية المستدامة «هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها» (Schaltegge and Wagner, M. 2006).

ولذلك فإن استراتيجية الاستدامة للشركات ليست ذات أهمية كبيرة للتنمية المستدامة فحسب، ولكن أيضا لتوجيه الشركات للنجاح من خلال الاستدامة التي تشمل المتطلبات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في ظل ظروف المنافسة في السوق (Marrewijk, M. Van 2003)

ويري كلا من ٢٠٠٣، (Mazon, 2004, Marlei Pozzebon et al., 2010)، أن هذان المصطلحان - الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات - أخذتا يتلاقيان شيئاً فشيئاً حتى صارا اليوم يتضمنان أبعاداً متشابهة ويُستخدمان كثيراً بوصفهما مصطلحين مترادفين أو متساويين. وقد عرفت المفوضية الأوروبية المسؤولية الاجتماعية للشركات في عام ٢٠٠٢ بأنها «مفهوم تعمل من خلاله الشركات على إدماج الشواغل الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وفي تفاعلها مع الجهات المعنية على أساس طوعي (Frederick, 2006).

ويعرف (Kanzah Abid 2013) الاستدامة بأنها نهج الأعمال الذي يخلق قيمة للمساهمين على المدى الطويل من خلال تبني الفرص وإدارة المخاطر عن الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

ويعرف (Gareis et al. 2011) الاستدامة بأنها «القدرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الحاليين المباشرين وغير المباشرين (مثل المساهمين والموظفين والعملاء وجماعات الضغط والمجتمعات) دون مساس بقدرة أصحاب المصلحة المقبلة على تلبية احتياجاتها.

وإذا كانت هناك اختلافات حول تعريف استدامة الشركات، إلا أنه يبدو أن هناك توافق في الآراء بشأن أبعاد التنمية المستدامة (Abid, 2013), (Marlei Pozzebon et al., 2010) (Kanzah, Victor DANCIU 2013).

ويري (Victor DANCIU 2013) أن الاستدامة هي التفاعل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، والاستدامة البيئية هي قدرة رجال الأعمال على استخدام الموارد الطبيعية بطريقة تضمن لها أن تستمر لفترة أطول، وتعنى أيضاً قدرة رجال الأعمال للحد من الأثر السلبي لأعمالهم على البيئة، أما الاستدامة

الاجتماعية فهي التفاعل الاجتماعي والعلاقات السلوكية والقيم بين الناس، وتهدف إلى الحفاظ على السلام الاجتماعي، والاستدامة الاقتصادية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، وينبغي أن ترتبط الاستدامة الاقتصادية بالنتائج الاجتماعية والبيئية من أجل نمو المنظمة على المدى الطويل.

وعلى ذلك فإن الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات تتعامل مع قضايا تتعلق بثلاثة مجالات مختلفة تتداخل في بعض الأحيان: المجال الاجتماعي والمجال البيئي والمجال الاقتصادي. وجدير بالذكر أن المجال الاقتصادي لا يقتصر على مؤشرات الأداء قصيرة المدى، مثل العائد على الاستثمار، بل يتضمن أيضاً عناصر تسهم في النجاح المالي طويل المدى، مثل سمعة الشركة وعلاقاتها. ومن ثم، تقتضي إدارة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات مراعاة التوازن بين اعتبارات المدى القصير واعتبارات المدى الطويل، وتوازن بين مصالح مجموعة من أصحاب المصالح أكبر من تلك المجموعة التي تراعيها الإدارة التقليدية، (Marlei Pozzebon et al., 2010) (2005 Francisco Sleekly).

وتتحقق الاستدامة فقط في حال نجاح المنظمة في الحصول على الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة. (Victor DANCIU 2013). وتعرف الباحثة استدامة الشركات بأنها قدرة المنظمة على مواصلة أنشطتها إلى أجل طويل المدى، بعد أن تؤخذ في الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لعملياتها.

٢-٢ دمج الاستدامة في الممارسات التجارية

لقد أصبحت الاستدامة بعداً هاماً من استراتيجيات المنظمات، مع تزايد عدد المنظمات التي تسعى إلى محاولة رصد وتحسين الآثار الاجتماعية والبيئية

لعملياتها، ومع ذلك فإن دمج مبادئ الاستدامة على نحو فعال في الممارسات التجارية يواجه عقبات جديدة، تنبع من الحاجة إلى مزيد من البحوث. ويقصد بدمج الاستدامة في الممارسات التجارية أن تكون الاستدامة متأصلة في العمليات اليومية كهدف تنظيمي على المدى الطويل، ولا بد أن ينظر إليها باعتبارها جزء من وظيفة الجميع بدءاً من الرئيس ثم مجلس الإدارة، وهكذا حتى المستويات الأدنى (Azua, S. 2013).

وتتجه المنظمات على نحو متزايد إلى دمج توقعات المجتمع في استراتيجياتها التجارية، ليس من أجل الاستجابة للضغوط المتصاعدة التي يمارسها المستهلكون والعاملون وغيرهم من أصحاب المصلحة فحسب بل من أجل استكشاف الفرص المتاحة لخلق مزايا تنافسية (Marlei, 2013), (Abid, 2013), (Pozzebon et al., 2010 Kanzah).

ولتحقيق هذه الغاية، يسعى الباحثون في الإدارة إلى تحديد مجموعة من العوامل التي تيسر دمج قيم الاستدامة في ممارسات المنظمات على نحو فعال. وقد أدرك الباحثون أن القيادة أحد العوامل المهمة لدمج الاستدامة في الممارسات التجارية، إذ تدعم التزام المنظمات ككل. ويرى (Kanzah Abid 2013) أن القيادة تقوم بالأنشطة الاجتماعية والبيئية لاكتساب ميزة تنافسية، حيث توفر للمنظمات فرصاً للحد من المخاطر وخفض التكاليف المستقبلية، ويرى هؤلاء الكتاب (Marlei Pozzebon et al., 2010) أن التزام القيادة هي المحرك الأساسي لدمج الاستدامة في الممارسات التجارية لأنه يدعم رؤية واضحة للاستدامة، ويمكن أصحاب المصلحة الآخرين من الالتزام بها.

ويشير الباحثين (Dorel Mihai Paraschiv et al., 2012) إلى أن القيادة والثقافة التنظيمية هي العوامل الحاسمة للأداء المستدام ونجاح المنظمة، حيث يدعم المديرين دمج الاستدامة في استراتيجية المنظمة وعملياتها، ويرى (Victor DANCIU 2013) أن الاستدامة التزام استراتيجي واضح من قبل الإدارة العليا، وتحتاج استراتيجية الاستدامة إلى قيادة ماهرة تنظر بمنظور واحد إلى إدارة كلا من المدى القصير وال المدى الطويل.

وتعد الآليات التنظيمية (الاتصال والتدريب) من بين العوامل الأخرى التي يعتقد أنها تدعم مبادرات الاستدامة (Dorel Mihai Paraschiv et al., 2012) (Victor DANCIU 2013)، ويرى (Stone, L. 2006) أنه لكي تتحقق درجة عالية من أداء الاستدامة لابد من وضع خطط واضحة المعالم للاتصال والتدريب حتى تكون من العوامل الرئيسية في دعم فهم مشترك للممارسات المستدامة، ويرى (Kanzah Abid2013) أن التطوير المستمر للمعارف الجديدة تسند إلى الأفكار الإبداعية لنمو المنظمة على المدى الطويل.

ويشير كلا من (Dorel Mihai Paraschiv et al., 2012), (Marlei Pozzebon et al., 2010) إلى أن القياس والإفصاح عن نتائج الاستدامة من خلال تنفيذ نظم الرصد والتقييم والتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة يؤدي إلى الأداء المستدام.

ولكن (Robert G. Eccles, 2013) يأخذ بنهج مختلف في هذا الشأن إذا يرى أن تقارير الاستدامة تعتبر وسيلة للاتصال بأصحاب المصلحة، وبين (Stone, L. 2006) أن تقارير الاستدامة تعتبر أداة لتقديم القدر اللازم من المعلومات.

وفي هذا الصدد أضاف الكاتبان (Marlei Pozzebon et al., 2010) لتلك الآليات وسائل للتقدير واثمين مبادرات الاستدامة على كافة المستويات التنظيمية وليس على مستوى العمليات فحسب مما يشجع العاملين على القيام بمبادرات الاستدامة.

ويري (Kanzah Abid2013) إن إدارة المعرفة والتخطيط للاستدامة وتركيز الإدارة وتطوير العاملين وتكامل الأهداف مع العمليات، والاهتمام البيئي والاجتماعي تؤدي إلى إدارة المخاطر وتحسين الأداء، وأتاحت هذه الدراسة فهم أعمق لإدماج الاستدامة في الأعمال التجارية وصلته بالأداء التنظيمي.

ويشير (Victor DANCIU 2013) إلى أنه يجب على المنظمة دمج الاستدامة في استراتيجياتها كرد فعل لقوى خارجية (تغير المناخ، تحديات الطاقة، النمو السكاني... الخ) لضمان النمو على المدى الطويل.

ويشير كلا من (Stone, L. 2006), (Marlei Pozzebon et al., 2010) إلى أنه لكي تترجم رؤية المستوى الأعلى للاستدامة إلى ممارسات يومية في جميع المستويات التنظيمية ينبغي أن تؤدي تلك الرؤية إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي.

ويشير (Victor DANCIU 2013) إلى أنه يجب إجراء التغييرات في الهيكل التنظيمي والعمليات والرؤية ونظم القياس لدعم الاستدامة.

ويشير الكاتبان (Marlei Pozzebon et al., 2010) إلى الأهمية الجوهرية للهيكل التنظيمي في تيسير دمج الاستدامة في استراتيجية المنظمة بشرط أن يتضمن وحدة تختص بالاستدامة، وينبغي تطويع هيكل الحوكمة حتى يسمح بوجود أدوات حوكمة لإدارة مبادرات الاستدامة.

ويشير الكتاب (Dorel Mihai Paraschiv et al.,2012) إلى أن المنظمة لا تستطيع أن تعلن نفسها أنها مستدامة حقاً إلا إذا حققت أعلى معايير حوكمة الشركات، وإشراك أصحاب المصلحة من خلال القواعد والإجراءات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وشفافية التقارير العامة، وتطوير العاملين وفي الوقت نفسه الحفاظ على مستوى عال من رضا العاملين وتحفيزهم.

وتوصلت دراسة (Robert G. Eccles2013) إلى أن الشركات التي تدمج الاستدامة في استراتيجياتها وعملياتها تتبع آليات حوكمة متميزة تنطوي بصورة مباشرة على المسؤولية الرسمية لمجلس الإدارة عن قضايا الاستدامة، وربط تعويضات المسؤولين التنفيذيين بتحقيق أهداف الاستدامة، ومستوى اعلى واعمق لإشراك اصحاب المصلحة، ومستوى اعلى من الشفافية والافصاح عن المعلومات غير المالية، وأداء مالي عالي.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة، أنه على الرغم من أن الباحثين يحاولون تحديد العوامل التي تؤثر في دمج الاستدامة في استراتيجية المنظمة وعملياتها الأساسية، إلا أنه لم تطرح رؤية متكاملة لهذه العوامل إلا في قلة من الدراسات مثل (Dorel) (Marlei Pozzebon et al., 2010) (Stone, L. (2006) (Mihai Paraschiv et al.,2012

وإن كانت دراسة كلا من (Dorel Mihai) (Victor DANCIU 2013) (Paraschiv et al.,2012)، قد حددت العوامل التي تؤثر على تبني المنظمة لمبادئ الاستدامة إلا أنها لم تتوصل إلى فهم أفضل لكيفية التفاعل والترابط بين هذه العوامل، وعلى الرغم من أن دراسة (Marlei Pozzebon et al., 2010) قد توصلت إلى الترابط بين العناصر الكلية والجزئية مما يساعد إلى الوصول إلى

فهم أفضل لتلك العوامل، إلا أنها لم تتناول العوامل التي تؤثر على تبنى المنظمة لمبادئ الاستدامة.

من ناحية أخرى غالبية هذه الدراسات شملت شركات كبرى، وفي البلدان المتقدمة وقد تظهر نتائج مختلفة من بلد إلى آخر

٣- منهج البحث

المنهج الذي تم استخدامه لتحقيق أهداف هذه الدراسة هو منهج تجريبي يعتمد على جمع البيانات باستخدام أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبانة، ثم بعد جمع البيانات يتم تحليلها ثم تناقش النتائج في ضوء ما ورد في الدراسات السابقة.

وسوف يتم اقتراح إطار لدمج الاستدامة في منظمات الأعمال السعودية بعض عناصره مستنبط من تحليل نتائج الاستبيان، والعناصر الأخرى مستمد من الدراسات السابقة.

٣-١: اختيار العينة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من ٧٠ مفردة تمثل مجتمع الدراسة، وكانت الاستثمارات الصحيحة ٥١ استثماراً أي بنسبة استجابة ٧٢.٨٥٪، وهذه العينة ممثلة لـ ٢٩ منظمة من منظمات الأعمال السعودية في المنطقة الشرقية والتي تتميز بحركة تجارية عالية، وتعتقد الباحثة أنها تمثل الكل، وبالتالي فإن هذه الأحكام عامة تنطبق على هذه المنظمات وعلى بقية المنظمات الأخرى في البيئة السعودية.

٣-٢: جمع البيانات

وقد أجريت دراسة نوعية من أجل الوصول إلى هدف البحث اعتمدت على توجيه استبيانات إلى موظفي الشركات

الجدول التالي يوضح وصف عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	فئات الدراسة
11.8	6	دون الجامعة
74.5	38	الجامعي
13.7	7	ماجستير
29.4	15	وظائف محاسبية
41.2	21	وظائف إدارية
29.4	15	وظائف فنية
27.5	14	أقل من 5
35.3	18	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
37.3	19	سنوات فأكثر 10

٣-٣: تحليل البيانات

أساليب التحليل الإحصائي: بعد تفرغ بيانات الاستبيانات الصالحة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- حساب معاملي الصدق والثبات:

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وكذلك تم حساب معامل الصدق الذاتي.

٢- الإحصاء الوصفي:

حيث تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستبيان.

٣- اختبار كروسكال وليز **Kruskal - Wallis**:

٤- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان: لقياس العلاقة بين أبعاد تطبيق مفهوم الاستدامة في المنظمة

التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد ترميز وتفرغ البيانات، تم استخدام الإصدار السابع عشر من

البرنامج الإحصائي (**The Statistical Package for Social Sciences**) **SPSS** في

إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أولاً: صدق وثبات الاستقصاء:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha**) لأداة الدراسة (استمارة

الاستقصاء)، يعرض الجدول رقم (١) معاملي الصدق والثبات لأسئلة

الاستقصاء.

وباستعراض الجدول رقم (١) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة

لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء خمسة أسئلة رئيسية تأخذ شكل

ليكرت الخماسي وتتكون من أكثر من عنصر، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين

(٠.٦٥٤) للسؤال الأول «مفهوم الاستدامة» و(٠.٩٧٤) للسؤال الثالث «أبعاد

تطبيق مفهوم الاستدامة في المنظمة».

وتراوحت قيمة معامل الصدق بين (٠.٨٠٩) للسؤال الأول وبين

(٠.٩٨٧) للسؤال الثالث (حيث إن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم

معامل الثبات).

وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف
البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

جدول رقم (١)

معاملي الصدق والثبات لاستمارة الاستقصاء

السؤال	البيان	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق
الأول	مفهوم الاستدامة	٠.٦٥٤	0.809
الثاني	دوافع إدارة المنظمة لتبني مفهوم الاستدامة	٠.٧٣١	0.855
الثالث	أبعاد تطبيق مفهوم الاستدامة في المنظمة	٠.٩٧٤	0.987
الرابع	النهج المتبع لتحقيق الاستدامة الشاملة في المنظمة	٠.٦٩٦	0.834
الخامس	معوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة	٠.٨٧٨	0.937

ثانياً: الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول بعض الاسئلة الرئيسية

يعرض جدول رقم (٢) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول دوافع
إدارة المنظمة لتبني مفهوم الاستدامة، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء
عينة الدراسة حول العنصر «تحسن الاستدامة صورة وسمعة المنظمة». بمتوسط
(٥٧, ٤) بانحراف معياري (٥٧.) أي أن معظم الآراء تتراوح ما بين موافق
وموافق بشدة وتميل إلى ان تكون موافق بشدة، ويمكن ترتيب أهم الدوافع
حسب الوسط الحسابي كما يلي:

- تحسن الاستدامة صورة وسمعة المنظمة
- تعتبر الاستدامة وسيلة لجذب أكفأ الموظفين والاحتفاظ بهم.

- تعطى الاستدامة ميزة تنافسية.
- تحقق الاستدامة أهداف على المدى الطويل
- التصرف الأخلاقي من جانب إدارة المنظمات

جدول رقم (٢)

الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول دوافع ادارة المنظمة لتبنى مفهوم الاستدامة

انحراف معياري	وسط حسابي	الدوافع
.73	4.41	تعطى الاستدامة ميزة تنافسية.
.67	4.43	تعتبر الاستدامة وسيلة لجذب أكفأ الموظفين والاحتفاظ بهم.
.57	4.57	تحسن الاستدامة صورة وسمعة المنظمة.
.74	4.31	التصرف الأخلاقي من جانب ادارة المنظمات.
.90	3.90	تعتبر الاستدامة وسيلة لخفض التكاليف.
.69	4.39	تحقق الاستدامة أهداف على المدى الطويل

يعرض جدول رقم (٣) الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول النهج المتبع لتحقيق الاستدامة الشاملة في المنظمة،

جدول رقم (٣)

الإحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول النهج المتبع لتحقيق الاستدامة
الشاملة في المنظمة

انحراف معياري	وسط حسابي	العناصر
.85	3.74	لدى المنظمة استراتيجية متماسكة وشاملة للاستدامة تغطي كل أعمالها.
.85	3.82	تتضمن سياسات المنظمة مفاهيم الاستدامة.
1.05	3.74	لدى المنظمة أنظمة لربط ميزتها التنافسية في المستقبل والنجاح الاقتصادي مع القيم البيئية والاجتماعية لأصحاب المصلحة.
1.11	3.60	لدى المنظمة أنظمة القياس التي تعكس أهمية المعايير البيئية والاجتماعية.
.98	3.32	لدى المنظمة وحدة تنظيمية مسؤولة عن الاستدامة.
1.03	3.56	تمتلك المنظمة فريق متخصص مكلف بالتخطيط ومتابعة وتنفيذ برامج الاستدامة.
1.01	3.52	لدى المنظمة خطة لمعالجة الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بطريقه متكاملة
.94	3.62	الموظفين لديهم المعرفة الكافية لتحقيق العمليات التجارية المستدامة

ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء عينة الدراسة حول العنصر «تتضمن سياسات المنظمة مفاهيم الاستدامة». بمتوسط (٨٢, ٣) بانحراف معياري (٨٥.) أي أن معظم الآراء تميل إلى أن تكون موافق، ويمكن ترتيب أهم العناصر حسب الوسط الحسابي كما يلي:

- تتضمن سياسات المنظمة مفاهيم الاستدامة.
- لدى المنظمة استراتيجية متماسكة وشاملة للاستدامة تغطي كل أعمالها
- لدى المنظمة أنظمة لربط ميزتها التنافسية في المستقبل والنجاح الاقتصادي مع القيم البيئية والاجتماعية لأصحاب المصلحة
- الموظفين لديهم المعرفة الكافية لتحقيق العمليات التجارية المستدامة
- لدى المنظمة أنظمة القياس التي تعكس أهمية المعايير البيئية والاجتماعية

ثالثاً: اختبارات الفروض وتحليل النتائج:

الفرض الأول: والذي ينص على: «لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمفهوم الاستدامة»
لاختبار هذا الفرض تم الأخذ في الاعتبار التصنيفات التالية:
حسب المؤهل:

يعرض جدول رقم (٤) الإحصاء الوصفي لإدراك العاملين لمفهوم الاستدامة،

جدول رقم (٤)

الإحصاء الوصفي لإدراك العاملين لمفهوم الاستدامة

فوق الجامعي		الجامعي		دون الجامعي		المفاهيم
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
1.35	2.86	1.17	3.24	.89	3.00	تركيز إدارة المنظمة على القضايا البيئية.
1.27	3.43	1.22	3.53	1.17	3.17	ادماج إدارة المنظمة القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياساتها.
.53	4.43	.81	4.00	.98	4.17	حفاظ إدارة المنظمة على الموارد.
.82	4.00	1.12	3.68	.84	4.50	قيام إدارة المنظمة بتقديم مبادرات في اطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

من وجهة نظر فئات الدراسة حسب المؤهل (دون الجامعي - الجامعي - فوق الجامعي)، ويتضح من الجدول ارتفاع العاملين في المؤسسات محل الدراسة أصحاب المؤهلات دون الجامعي حول العنصر «قيام ادارة المنظمة بتقديم مبادرات في اطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة». بمتوسط (٤.٥٠)، وانحراف معياري (٨٤.)، وارتفع متوسط آراء العاملين اصحاب المؤهل الجامعي وفوق الجامعي حول العنصر «حفاظ إدارة المنظمة على الموارد». بمتوسط (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٨١.) للمؤهل الجامعي، وبمتوسط (٤.٤٣)، وانحراف معياري (٥٣.) للمؤهل فوق الجامعي، وانخفاض الانحراف المعياري يدل على انخفاض التباين بين آراء كل فئة من فئات الدراسة، واختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر متوسطين)، أي اختبار بديل عن تحليل التباين ANOVA وذلك لاختبار عدم وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول إدراك العاملين لمفهوم الاستدامة، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب المؤهل (دون الجامعي - الجامعي - فوق الجامعي).
يعرض جدول رقم (٥) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٥)
نتائج اختبار كروسكال واليز

المعنوية	P-Value	Chi-Square	المفاهيم
غير معنوي	٦٥٤.	.850	تركيز إدارة المنظمة على القضايا البيئية.
غير معنوي	٨٠٦.	.433	ادماج إدارة المنظمة القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياساتها.
غير معنوي	.427	1.702	حفاظ إدارة المنظمة على الموارد.
غير معنوي	.180	3.431	قيام إدارة المنظمة بتقديم مبادرات في اطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

يتضح من نتائج جدول رقم (٥) عدم معنوية جميع العناصر عند مستوى معنوية ٥٪، حيث إن قيم P- Value أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمفهوم الاستدامة حسب المؤهل.

حسب نوع الوظيفة: يعرض جدول رقم (٦) الإحصاء الوصفي لإدراك العاملين لمفهوم الاستدامة.

جدول رقم (٦)

الإحصاء الوصفي لإدراك العاملين لمفهوم الاستدامة

وظائف فنية		وظائف إدارية		وظائف محاسبية		المفاهيم
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
1.29	2.67	1.21	3.43	.80	3.27	تركيز إدارة المنظمة على القضايا البيئية.
1.07	3.00	1.19	3.71	1.30	3.60	ادماج إدارة المنظمة القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياساتها.
.85	4.00	.91	4.14	.59	4.07	حفاظ إدارة المنظمة على الموارد.
.98	3.67	1.26	3.90	.92	3.87	قيام إدارة المنظمة بتقديم مبادرات في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

جدول رقم (٧)
نتائج اختبار كروسكال واليز

المعنوية	P-Value	Chi-Square	المفاهيم
غير معنوي	١٧٥.	3.484	تركيز إدارة المنظمة على القضايا البيئية.
غير معنوي	١٧٠.	3.547	ادماج إدارة المنظمة القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياساتها.
غير معنوي	.858	.307	حفاظ إدارة المنظمة على الموارد.
غير معنوي	.582	1.084	قيام إدارة المنظمة بتقديم مبادرات في اطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

يتضح من نتائج جدول رقم (٧) عدم معنوية جميع العناصر عند مستوى معنوية ٥٪، حيث إن قيم P- Value أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمفهوم الاستدامة حسب نوع الوظيفة.

حسب سنوات الخبرة:

يعرض جدول رقم (٨) الإحصاء الوصفي لإدراك العاملين لمفهوم الاستدامة، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر).

جدول رقم (٨)

الاحصاء الوصفي لإدراك العاملين لمفهوم الاستدامة

أقل من ٥ سنوات		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات فأكثر		المفاهيم
وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
3.00	1.18	3.22	1.17	3.21	1.18	تركيز إدارة المنظمة على القضايا البيئية.
2.93	1.21	3.78	1.17	3.58	1.17	ادماج إدارة المنظمة القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياساتها
4.00	.88	4.17	.79	4.05	.78	حفاظ إدارة المنظمة على الموارد.
3.57	1.34	4.28	1.02	3.58	.77	قيام إدارة المنظمة بتقديم مبادرات في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ويتضح من الجدول الاتفاق بين فئتي الدراسة من هم في الفئة الأولى والثالثة حول العنصر «حفاظ إدارة المنظمة على الموارد» بمتوسط (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٨٨.) لمن لهم سنوات خبرة في الوقت الحالي أقل من ٥ سنوات، وبمتوسط (٤.٠٥)، وانحراف معياري (٧٨.) لمن لهم سنوات خبرة في الوقت الحالي ١٠ سنوات فأكثر، واهتم من لهم سنوات خبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بالعنصر «قيام إدارة المنظمة بتقديم مبادرات في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة» بمتوسط (٤.٢٨)، وانحراف معياري (٧٧.)، أي أن معظم الآراء تتراوح بين موافق وموافق بشدة وتميل إلى أن تكون موافق، وانخفاض الانحراف المعياري يدل على انخفاض التباين بين آراء كل فئة من

فئات الدراسة، واختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر متوسطين)، أي اختبار بديل عن تحليل التباين ANOVA وذلك لاختبار عدم وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول إدراك العاملين لمفهوم الاستدامة، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)، يعرض جدول رقم (٩) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار كروسكال واليز

المفاهيم	Chi-Square	P- Value	المعنوية
تركيز إدارة المنظمة على القضايا البيئية.	.582	٧٤٧.	غير معنوي
ادماج إدارة المنظمة القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياساتها.	3.872	١٤٤.	غير معنوي
حفاظ إدارة المنظمة على الموارد.	.344	.842	غير معنوي
قيام إدارة المنظمة بتقديم مبادرات في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.	6.945	.031	معنوي

يتضح من نتائج جدول رقم (٩) عدم معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية ٥٪، حيث إن قيم P- Value أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول إدراكهم لمفهوم الاستدامة حسب سنوات الخبرة.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول:

«لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول إدراكهم لمفهوم الاستدامة».

الفرض الثاني: والذي ينص على: «لا توجد علاقة معنوية بين أبعاد تطبيق مفهوم الاستدامة في المنظمة»

لاختبار هذا الفرض تم حساب مصفوفة الارتباط لسيرمان (الرتب) بين أبعاد تطبيق مفهوم الاستدامة في المنظمة، يعرض جدول رقم (١٠) مصفوفة الارتباط بين أبعاد تطبيق مفهوم الاستدامة في المنظمة، ويتضح من الجدول وجود ارتباط طردي قوى بين البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٦٦٣.) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪، ويوجد أيضا ارتباط طردي قوى بين البعد الاجتماعي وبين البعد البيئي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٦٩٢.) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪، ويوجد ارتباط طردي قوى بين البعد الاقتصادي والبعد البيئي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٦٨٤.) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪، أي يوجد ارتباط بين الأبعاد الثلاثة (الاجتماعي - الاقتصادي - البيئي) من ناحية تطبيق مفهوم التنمية المستدامة، بل يوجد ارتباط طردي بين الأبعاد الفرعية للبعد الاقتصادي (المساهمون - العملاء - المنافسون - الموردون) وبين كل من البعدين الاجتماعي والبيئي، فكانت أقل قيمة لمعامل الارتباط (٤١٨.) بين المنافسون والبعد الاجتماعي أي يوجد ارتباط طردي قوى بين المنافسون والبعد الاجتماعي.

مما سبق يتضح أهمية التكامل بين الأبعاد الثلاثة في تطبيق أبعاد الاستدامة، فيجب أخذهم في الاعتبار عند تطبيق الاستدامة

جدول رقم (١٠)

مصنوفة ارتباط الرتب لسيرمان بين أبعاد تطبيق مفهوم الاستدامة في المنظمة

البعد البيئي	الموردون	المنافسون	العملاء	المساهمون	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	
					1.000	1.000	البعد الاجتماعي
				1.000	.892**	.663**	البعد الاقتصادي
			1.000	.742**	.862**	.649**	المساهمون
		1.000	.607**	.633**	.780**	.577**	العملاء
						.418**	المنافسون
	1.000	.479**	.606**	.699**	.823**	.638**	الموردون
1.000	.631**	.448**	.692**	.602**	.684**	.692**	البعد البيئي

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية ١٪

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل: «توجد علاقة معنوية بين أبعاد تطبيق الاستدامة في المنظمة».

الفرض الثالث: والذي ينص على: «لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول معوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة»

لاختبار هذا الفرض تم الأخذ في الاعتبار التصنيفات التالية:

حسب المؤهل:

يعرض جدول رقم (١١) الإحصاء الوصفي لمعوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب المؤهل (دون الجامعي - الجامعي - فوق الجامعي)،

جدول رقم (١١)

الاحصاء الوصفي لمعوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة

فوق الجامعي		الجامعي		دون الجامعي		المعوقات
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
.95	2.71	.95	3.84	.45	3.20	لدى المنظمة صعوبة في التنبؤ بالفرص والتهديدات التي في الأفق.
1.21	3.14	.90	3.82	.45	3.20	لدى المنظمة مشكلة في الافصاح عن المعلومات الخاصة بها.
.90	2.86	.87	3.95	.71	4.00	تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة.
.76	2.71	.85	3.63	1.10	2.80	الاستدامة لا تتفق تماما مع حالة قطاع الأعمال.
.90	3.14	.94	3.92	1.30	3.20	هناك حاجة إلى تحسين المبادئ التوجيهية لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
.76	2.71	1.10	3.66	.00	3.00	لدى المنظمة صعوبة في تحقيق التوازن بين المطالب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
.79	2.57	1.13	3.61	.00	3.00	تفتقر إدارة المنظمة إلى معلومات كافية حول الاستدامة.

فوق الجامعي		الجامعي		دون الجامعي		المعوقات
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
.98	2.43	1.03	3.61	.98	4.17	ليس هناك فهم واضح لما تعنيه الاستدامة للمنظمة
1.11	2.71	1.07	3.66	1.51	3.33	توجد تحديات ثقافية نتيجة عدم وجود فهم مشترك ولغة لتحقيق الاستدامة

ويتضح من الجدول ارتفاع العاملين في المؤسسات محل الدراسة أصحاب المؤهلات دون الجامعي حول العنصر «ليس هناك فهم واضح لما تعنيه الاستدامة للمنظمة» بمتوسط (٤.١٧)، وانحراف معياري (٩٨٠)، وارتفع متوسط آراء العاملين أصحاب المؤهل الجامعي حول العنصر «تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة». بمتوسط (٣.٩٢)، وانحراف معياري (٩٤٠)، بينما ارتفع متوسط آراء الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي حول العنصرين «لدى المنظمة مشكلة في الافصاح عن المعلومات الخاصة بها»، هناك حاجة إلى تحسين المبادئ التوجيهية لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين». بمتوسط (٣.١٤)، ولاختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر متوسطين)، أي اختبار بديل عن تحليل التباين ANOVA وذلك لاختبار عدم وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول معوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة،
يعرض جدول رقم (١٢) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (١٢)
نتائج اختبار كروسكال واليز

المعققات	Chi-Square	P-Value	المعققات
معققات	9.187	.010	لدى المنظمة صعوبة في التنبؤ بالفرص والتهديدات التي في الأفق.
غير معققات	4.330	.115	لدى المنظمة مشكلة في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بها.
معققات	7.137	.028	تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة.
معققات	8.991	.011	الاستدامة لا تتفق تماما مع حالة قطاع الأعمال.
معققات*	4.943	.084	هناك حاجة إلى تحسين المبادئ التوجيهية لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
معققات*	5.755	.056	لدى المنظمة صعوبة في تحقيق التوازن بين المطالب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
معققات	6.192	.045	تفتقر ادارة المنظمة إلى معلومات كافية حول الاستدامة.
معققات	8.272	.016	ليس هناك فهم واضح لما تعنيه الاستدامة للمنظمة.
غير معققات	3.696	.158	توجد تحديات ثقافية نتيجة عدم وجود فهم مشترك ولغة لتحقيق الاستدامة

* معققات عند مستوى معققات ١٠٪

يتضح من نتائج جدول رقم (١٢) معققات معظم المعققات عند مستوى معققات ٥٪، ١٠٪، حيث إن قيم P- Value أقل من مستوى المعققات، مما يدل على وجود اختلاف معققات بين متوسط فئات الدراسة حول معققات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة حسب المؤهل.

حسب نوع الوظيفة:

يعرض جدول رقم (١٣) الإحصاء الوصفي لمعققات ادماج الاستدامة في

سياسات المنظمة، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب نوع الوظيفة (وظائف
محاسبية - وظائف إدارية - وظائف فنية):

جدول رقم (١٣)

الإحصاء الوصفي لمعوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة

فوق الجامعي		الجامعي		دون الجامعي		المعوقات
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
1.06	3.53	.80	3.70	1.18	3.60	لدى المنظمة صعوبة في التنبؤ بالفرص والتهديدات التي في الأفق.
.77	3.80	.82	3.60	1.24	3.60	لدى المنظمة مشكلة في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بها.
.88	3.93	.85	3.75	1.10	3.73	تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة.
.72	3.67	.88	3.35	1.16	3.27	الاستدامة لا تتفق تماما مع حالة قطاع الأعمال.
.80	3.73	.99	3.85	1.24	3.60	هناك حاجة إلى تحسين المبادئ التوجيهية لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
1.06	3.53	.85	3.25	1.29	3.67	لدى المنظمة صعوبة في تحقيق التوازن بين المطالب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
1.19	3.47	.96	3.29	1.19	3.47	تفتقر إدارة المنظمة إلى معلومات كافية حول الاستدامة.
1.10	3.27	1.09	3.76	1.12	3.40	ليس هناك فهم واضح لما تعنيه الاستدامة للمنظمة
.92	3.47	1.26	3.76	1.19	3.13	توجد تحديات ثقافية نتيجة عدم وجود فهم مشترك ولغة لتحقيق الاستدامة

ويتضح من الجدول الاتفاقي بين العاملين في الوظائف المحاسبية والوظائف الفنية حول العنصر «تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة». بمتوسط (٣.٧٣)، وانحراف معياري (١.١٠) للعاملين بالوظائف المحاسبية، وبمتوسط (٣.٩٣)، وانحراف معياري (٨٨.٠) للعاملين بالوظائف الفنية، بينما ارتفع متوسط آراء العاملين بالوظائف الإدارية حول العنصر «هناك حاجة إلى تحسين المبادئ التوجيهية لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين». بمتوسط (٣.٨٥)، وانحراف معياري (٩٩.٠)، أي أن معظم الآراء تميل إلى أن تكون موافق حول المعوقات، واختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر متوسطين)، أي اختبار بديل عن تحليل التباين ANOVA وذلك لاختبار عدم وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول معوقات إدماج الاستدامة في سياسات المنظمة، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب نوع الوظيفة (وظائف محاسبية - وظائف إدارية - وظائف فنية)، يعرض جدول رقم (١٤) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (١٤)
نتائج اختبار كروسكال واليز

المعققات	Chi-Square	P- Value	المعنوية
لدى المنظمة صعوبة في التنبؤ بالفرص والتهديدات التي في الأفق.	.076	.963	غير معنوي
لدى المنظمة مشكلة في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بها.	.295	.863	غير معنوي
تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة	.420	.811	غير معنوي
الاستدامة لا تتفق تماما مع حالة قطاع الأعمال.	1.533	.465	غير معنوي
هناك حاجة إلى تحسين المبادئ التوجيهية لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.	.410	.815	غير معنوي
لدى المنظمة صعوبة في تحقيق التوازن بين المطالب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.	1.253	.534	غير معنوي
تفتقر إدارة المنظمة إلى معلومات كافية حول الاستدامة.	.247	.884	غير معنوي
ليس هناك فهم واضح لما تعنيه الاستدامة للمنظمة	2.400	.301	غير معنوي
توجد تحديات ثقافية نتيجة عدم وجود فهم مشترك ولغة لتحقيق الاستدامة	2.988	.225	غير معنوي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٤) عدم معنوية جميع العناصر عند مستوى معنوية ٥٪، حيث إن قيم P- Value أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل

على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول معوقات إدماج الاستدامة في سياسات المنظمة حسب نوع الوظيفة.

حسب سنوات الخبرة:

يعرض جدول رقم (١٥) الإحصاء الوصفي لمعوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر): ويتضح من الجدول الاتفاق بين فئتي الدراسة من هم في الفئة الأولى والثانية حول العنصر «تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة». بمتوسط (٤.٠٨)، وانحراف معياري (٨٦.٠) لمن لهم سنوات خبرة في الوقت الحالي أقل من ٥ سنوات، وبمتوسط (٣.٩٤)، وانحراف معياري (٨٧.٠) لمن لهم سنوات خبرة في الوقت الحالي من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، واهتم من لهم سنوات خبرة ١٠ سنوات فأكثر بالعنصر «لدى المنظمة صعوبة في التنبؤ بالفرص والتحديات التي في الأفق».

جدول رقم (١٥)

الإحصاء الوصفي لمعوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة

أقل من ٥ سنوات		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات فأكثر		المعوقات
وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
3.62	.96	3.56	.70	3.68	1.25	لدى المنظمة صعوبة في التنبؤ بالفرص والتهديدات التي في الأفق.
3.69	.85	3.72	1.02	3.58	.96	لدى المنظمة مشكلة في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بها.
4.08	.86	3.94	.87	3.47	.96	تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة.
3.08	1.12	3.67	.77	3.42	.90	الاستدامة لا تتفق تماما مع حالة قطاع الأعمال.
3.62	1.39	3.93	.73	3.63	.96	هناك حاجة إلى تحسين المبادئ التوجيهية لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.
3.92	1.19	3.28	1.02	3.32	.95	لدى المنظمة صعوبة في تحقيق التوازن بين المطالب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
3.79	.97	3.00	1.19	3.47	.96	تفتقر إدارة المنظمة إلى معلومات كافية حول الاستدامة.

أقل من ٥ سنوات		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		١٠ سنوات فأكثر		المعوقات
وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	
3.50	.76	3.50	1.42	3.53	1.02	ليس هناك فهم واضح لما تعنيه الاستدامة للمنظمة
3.50	1.29	3.44	1.25	3.53	1.02	توجد تحديات ثقافية نتيجة عدم وجود فهم مشترك ولغة لتحقيق الاستدامة

«بمتوسط (٣.٨٦)، وانحراف معياري (١.٢٥)، أي أن معظم تميل إلى أن تكون موافق، ولاختبار معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر متوسطين)، أي اختبار بديل عن تحليل التباين ANOVA وذلك لاختبار عدم وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول معوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)، يعرض جدول رقم (١٦) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (١٦)
نتائج اختبار كروسكال واليز

المعوقات	Chi-Square	P- Value	المعنوية
لدى المنظمة صعوبة في التنبؤ بالفرص والتهديدات التي في الأفق.	.608	.738	غير معنوي
لدى المنظمة مشكلة في الإفصاح عن المعلومات الخاصة بها.	.174	.917	غير معنوي
تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة.	4.110	.128	غير معنوي
الاستدامة لا تتفق تماماً مع حالة قطاع الأعمال.	1.959	.375	غير معنوي
هناك حاجة إلى تحسين المبادئ التوجيهية لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين.	1.158	.561	غير معنوي
لدى المنظمة صعوبة في تحقيق التوازن بين المطالب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.	3.084	.214	غير معنوي
تفتقر إدارة المنظمة إلى معلومات كافية حول الاستدامة.	5.085	.079	معنوي*
ليس هناك فهم واضح لما تعنيه الاستدامة للمنظمة	.007	.997	غير معنوي
توجد تحديات ثقافية نتيجة عدم وجود فهم مشترك ولغة لتحقيق الاستدامة	.103	.950	غير معنوي

* معنوي عند مستوى معنوية ١٠٪.

يتضح من نتائج جدول رقم (١٦) عدم معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية ٥٪، حيث إن قيم P- Value أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل

على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول معوقات إدماج الاستدامة في سياسات المنظمة حسب سنوات الخبرة.

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث بالنسبة للوظيفة وسنوات الخبرة:

«لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول معوقات إدماج الاستدامة

في سياسات المنظمة»

وصحة الفرض البديل بالنسبة للمؤهل:

«يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول معوقات ادماج الاستدامة في

سياسات المنظمة»

٤-٣: مناقشة النتائج

أكدت نتائج الاستبيان أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول إدراكهم لمفهوم الاستدامة وكانت نتيجة الدراسة أن نسبة ٨٨٪ من العاملين يعرفون الاستدامة بأنها حفاظ ادارة المنظمة على الموارد وبالتالي اقتصر مفهوم الاستدامة من وجهة نظرهم على العنصر البيئي، وهذا يختلف عما ورد عن غالبية الكتاب مثل: (Marlei (Dorel Mihai Paraschiv et al.,2012), (Victor DANCIU 2013), (Stone, L. 2006), (Pozzebon2010)، ويتضح من ذلك أن العاملين لا يدركون مفهوم الاستدامة، وتعتبر تلك النتيجة دلالة واضحة على أن مفهوم الاستدامة لا يعتبر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية وأهداف المنظمة.

ومن ناحية أخرى قد بينت النتائج أن دوافع المنظمة للقيام بالاستدامة هي تحسين صورة وسمعة المنظمة حيث ارتفع متوسط عينة الدراسة حول هذا العنصر ونسبة وصلت إلى ٩١٪ من الآراء وكذلك تعتبر وسيلة لجذب اكفاً الموظفين بنسبة ٨٨٪ وأخيراً تعطى ميزة تنافسية بنسبة ٨٨٪ وهذه النتائج تتوافق

مع بعض الباحثين (Robert G. , 2012 , Dorel Mihai Paraschiv et al., 2012)
(Eccles2013).

حيث توصلت نتائج تلك الدراسات إلى أن الدافع وراء تنفيذ الاستدامة
هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وكشفت النتائج أن أهم محاور النهج المتبع لتحقيق الاستدامة الشاملة
في منظمات الأعمال محل الدراسة أن سياسة المنظمة تتضمن مفاهيم الاستدامة
ووصلت النسبة إلى ٧٦٪، ولدى المنظمة استراتيجية متماسكة وشاملة
للاستدامة تغطي كل أعمالها وصلت النسبة إلى ٧٤٪.

وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات محل البحث ليست لديها
أنظمة للرصد الدقيق للنتائج المترتبة على الاستدامة وهذه النتائج تتفق مع
(Dorel Mihai Paraschiv et al., 2012) ، ولكنها تختلف مع (Robert G. Eccles2013)
الذي توصل إلى أن ٥٤٪ من المنظمات محل البحث لديها أنظمة
لقياس الاستدامة، وأيضاً (Marlei Pozzebon et al., 2010) أشار إلى أنه يجب
الرصد المستمر لمبادرات المنظمة في مجال الاستدامة ويتضح من تلك النتائج،
أنه دون إجراء تقييم واضح للنتائج لا يمكن أن يكون هناك استدلال ما إذا كان
قد تم الوفاء بأهداف الاستدامة، وعمّا إذا كانت التدابير المتخذة فعالة على
المدى القصير والطويل على حد سواء، ومثل هذا النهج غير مناسب لأي منظمة
تسعى للتحوّل نحو التنمية المستدامة.

وتوصلت الدراسة أيضاً أن معظم منظمات الأعمال محل البحث ليست
لديها وحدة مسؤولة عن الاستدامة، وهذه النتيجة تختلف مع بعض الكتاب مثل
(Robert G. Eccles2013), (Marlei Pozzebon et al., 2010).

حيث اشارت تلك الدراسات إلى أهمية وجود وحدة مختصة بالاستدامة بصفة رسمية، وتكون تابعة لمجلس الإدارة باعتبارها وسيلة فعالة لدمج الاستدامة.

وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد تطبيق الاستدامة في المنظمة، مما يدل على أهمية التكامل بين الأبعاد الثلاثة في تطبيق مبادئ الاستدامة، فيجب أخذهم في الاعتبار عند تطبيق الاستدامة وهو مدعوم بقوة من قبل الكثير من الكتاب مثل: (Marlei : (Dorel Mihai Paraschiv et al., 2012), (Victor DANCUI 2013) (Pozzebon et al., 2010), (Stone, L. 2006).

وقد اشار الكاتب (Kanzah Abid2013) إلى انه يتعين النظر إلى الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد وبطريقة متكاملة، ويبرهن على استدامة الشركات كرابط فاعل بين النمو الاقتصادي والقضايا الاجتماعية والبيئية.

وانتهت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول معوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة، بينما يوجد اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول معوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة حسب المؤهل.

وتوصلت إلى أن من أهم معوقات ادماج الاستدامة في سياسات المنظمة في بعض المنظمات محل الدراسة هي:

ليس هناك فهم واضح لما تعنيه الاستدامة للمنظمة
تجهل المنظمة كيفية تحفيز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة
توجد تحديات ثقافية نتيجة عدم وجود فهم مشترك لتحقيق الاستدامة
ونتيجة هذا القسم تؤكد توقعات الباحثة بأن غالبية منظمات الأعمال

السعودية لم تقم بدمج الاستدامة في استراتيجياتها وعملياتها ويستدل على ذلك من أنه:

- لا يوجد فهم واضح لما تعنيه الاستدامة بالنسبة للمنظمة، وبدون فهم الاستدامة لا يمكن للقيادة صياغة الاهداف والخطط التي يمكن تنفيذها بواقعية.

- توجد تحديات ثقافية نتيجة عدم وجود فهم مشترك لتحقيق الاستدامة، وهذا يدل ان الادارة العليا لم تتبنى مفهوم الاستدامة، لأن التزام الادارة العليا نقطة البدء في ترسيخ مبادئ الاستدامة من خلال دعم رؤية واضحة للاستدامة، وتمكن اصحاب المصلحة الآخرين من الالتزام بها، وتكاملية الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الاستدامة يعززها التزام الادارة العليا ومن ثم نشرها بين الموظفين، بحيث تكون مشتركة على نطاق واسع بين جميع أعضاء المنظمة، ويحدث اعتماد مبادئ الاستدامة المؤسسية من خلال نشر تقارير الاستدامة، وادماج تدابير الاستدامة في تقييم الأداء، وتدريب الموظفين الذي يمكن القيم الاساسية الجديدة من أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.

أخيراً إذا استوعبت القيادة القيم المتعلقة بالاستدامة من شأنها أن تحفز الموظفين على اتخاذ مبادرات الاستدامة.

٤- النتائج: إطار مقترح لدمج الاستدامة في الممارسات التجارية لمنظمات الأعمال

يمثل هذا الاطار النتيجة الرئيسية لهذا البحث، ويحدد الاطار ملامح مجموعة من العوامل التنظيمية التي تمثل قوى دافعة أو ميسرة لهذا الدمج وتتألف من خمسة عناصر رئيسية هي: الدافع، مشاركة اصحاب المصلحة، رؤية

المنظمة للاستدامة، والهيكل التنظيمي، والآليات التنظيمية، وفي داخل كل عنصر من العناصر التي تم تحديدها عددا من العناصر الجزئية، وقد تم تحديد العلاقة فيما بينها.

تنفيذ الاستدامة يتطلب وقتا لتصل إلى مرحلة النضج، ويعتمد على قيادة وتدريب وقدرات تنظيمية لدمج الاستدامة في استراتيجية المنظمة وعملياتها الأساسية، ويستلزم التخطيط بعناية وربما التزام على المدى الطويل لتطوير القدرات المناسبة التي تمكن المنظمات للوصول إلى الأداء الأمثل، ويجب أن يجمع المحتوى التنظيمي بين المؤشرات الاجتماعية والبيئية مع المؤشرات المالية ويصنفها بطريقة توفر منظور متعدد الأبعاد على الأداء التنظيمي وسوف نتناول هذه العناصر بالتفصيل على النحو التالي:

٤-١: الدافع:

تعتبر البيئة الخارجية للمنظمة أهم قوة دافعة للتغيير، ويقصد بالبيئة الخارجية مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على المنظمة واستراتيجيتها، ويقصد بالعوامل البيئية تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، العامة منها السياسية والقانونية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية، وهذه المتغيرات يصعب على المنظمة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة منها فهي تلك العوامل المرتبطة بالمنظمة كالموردين، والعملاء، والمنافسين، والوسطاء، والحكومة، والممولين، وهذه العوامل يمكن للمنظمة التأثير فيها بنسب متفاوتة.

ويجب على المنظمة دمج الاستدامة في استراتيجياتها كرد فعل على الاتجاهات والسلوك التي تنتج من قوي خارجية مثل تحديات الطاقة، ضغوط العملاء، الانظمة الحكومية، تدهور النظم البيئية.....الخ

وتحدث التغييرات التنظيمية استجابة للبيئة الخارجية، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على رؤية المنظمة واستراتيجيتها وقيادتها وثقافتها.

٤-٢: مشاركة أصحاب المصلحة

القيادة الناجحة لديها القدرة على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، والاستدامة تتطلب مشاركة أصحاب المصلحة، والمشاركة بدورها تسهل مزيداً من الاستدامة ويستتبع هذا العنصر أولاً: تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين أي الجماعات والأشخاص الذين يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإجراءات المنظمة، بعد أن يتم التعرف على أصحاب المصلحة، ينبغي على الإدارة أعداد وصفا لاحتياجات وتوقعات هذه المجموعات لديها، ويجب أن يتحدد على اساس احتياجاتهم وتوقعاتهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل من أجل التواصل لاستدامة العلاقات مع اصحاب المصلحة.

ثانياً: المشاركة المستمرة والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة أمر ضروري لنجاح الاستدامة في المنظمة يستند اشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال على قدرة المنظمة على إنشاء مثل هذه العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين على المدى البعيد.

وبناء علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة كجزء من استراتيجية المنظمة يتطلب الحوار لفهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، وتوفير التغذية الراجعة عن أصحاب المصلحة مباشرة إلى مجلس الإدارة، والإدارات الرئيسية الأخرى داخل المنظمة، لاتخاذ القرارات المتعلقة بأفضل سبل معالجتها.

وهناك مجموعة من الأساليب المتنوعة لتحقيق هذا التواصل، كإنشاء مجلس أصحاب المصلحة يجتمع عدة مرات في السنة ويتم التشاور معهم بشأن

المبادرات التنظيمية الرئيسية، أو عن طريق قناة رئيسية للتواصل معهم كالتقارير العامة والافصاح، ونوعية التقارير تشكل عاملاً مؤثراً في المشاركة الفعالة مع أصحاب المصلحة.

العلاقات مع أصحاب المصلحة تتم من خلال أربع مراحل:

الوعي: في هذه المرحلة ستقوم المنظمة بالتواصل مع هذه الجهات المعنية من خلال تزويدهم بالمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع حتى يتمكنوا من البدء في تقدير رؤية المنظمة وقيمها.

المعرفة: تبدأ الجهات المعنية فهم ما تقوم به المنظمة ورؤيتها، أي يمكن أن تري كيف يجرى دمج مصالحها، خلال هذه المرحلة فإن المنظمة تقوم بتزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

الاعتراف: بعد أن يكتسب أصحاب المصلحة المعرفة حول المنظمة، تحتاج إلى تطوير الثقة، هذه هي المرحلة التي سوف يلتزم أصحاب المصلحة فيها بتطوير المنظمة.

٤-٣: تطوير رؤية المنظمة

يعد التزام الإدارة العليا الخطوة الأولى في سبيل تقنين رؤية الشركة للاستدامة والاعتراف بها رسمياً، ومثل هذا الالتزام يقوم على أساس أن النمو الاقتصادي يتطلب بيئة تتيح حياه عالية الجودة للعاملين والمواطنين بشكل عام، وتحافظ على البيئة والموارد الطبيعية. وتطوير رؤية المنظمة تمر بمرحلتين:

المرحلة الأولى: إعادة صياغة رؤية المنظمة وتتكون من عنصرين، التزام الادارة العليا والمشاركة الخارجية، وهذه العناصر ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، والمشاركة الخارجية الفعالة لا يمكن أن تحدث دون التزام قوي من جانب

الإدارة العليا، والمشاركة الخارجية تعزز آليات الشركة في التنفيذ لان ضغط أصحاب المصلحة يتحدى المنظمة أن تعمل على التحسين المستمر ومن خلال اشراك هذين العنصرين يمكن للمنظمة البدء في بلورة رؤية جديدة كمشروع مستدام.

المرحلة الثانية: تدوين الرؤية الجديدة

إعادة صياغة الرؤية العامة للمنظمة بناء على التزام الإدارة العليا والمشاركة الخارجية هو أمر ضروري ولكنه غير كافي لتصبح المنظمة مستدامة، المرحلة الثانية تتضمن بناء دعم داخلي قوى للرؤية الجديدة من خلال مشاركة العاملين وآليات التنفيذ، تنفيذ استراتيجية الاستدامة يتطلب تغيير السلوك من قبل الأفراد ومشاركة العاملين وهو أمر بالغ الأهمية، ويتطلب ضرورة اقناع العاملين بأهمية التغيير التنظيمي وبالتالي تجنب أي مواجهة محتملة لإحجامهم عن التغيير عليهم أن يفهموا أسباب التغيير ويدركوا ما يتعين عليهم القيام به للمساهمة في ذلك.

وإذا كان التزام الإدارة العليا نقطة البدء في ترسيخ مبدأ الاستدامة، فإن عملية انتقال القرار من أعلى إلى أسفل تبدو شرطاً ضرورياً ولكنه ليس شرطاً كافياً وإنما يتطلب آليات تنفيذ منضبطة تمكن الرؤية الجديدة أن تظهر والتي تتألف من مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تمكن المنظمة من التنفيذ بطريقة متسقة ودائمة.

والتزام الإدارة العليا يخلق الظروف الملائمة التي تساعد على تطبيق الاستدامة في جميع المستويات التنظيمية المختلفة، ويساعد بذلك على ايجاد الظروف الضرورية لأن تتخلل الاستدامة الممارسات اليومية للعاملين.

فمن الضروري أن تتيقن المنظمة من أن العاملين يدركون حقا ما يريده مجلس الإدارة في هذا الصدد، وأن تمكن الأفراد من فهم ونقل المفاهيم إلى جميع المستويات التنظيمية، بذلك تسهل ترجمة تلك المفاهيم إلى أنشطة يومية. ويوفر التزام الإدارة العليا قوة محفزة قوية لمشاركة العاملين لأنهم يعرفون أن قاداتهم يهتمون بما يقومون به

٤-٤ الهيكل التنظيمي:

المنظمة لا بد من ان تتفاعل مع بيئتها وتتكيف مع الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الجديدة، ولا بد للهيكل التنظيمي من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار ونمو المنظمة. تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب التنظيم لهذه التغيرات. والتغيير التنظيمي المطلوب هو الأعمق وليس السطحي، ويجب أن يكون التغيير التنظيمي من أعلى إلى أسفل لإنشاء الهيكل اللازم وتوفير الرؤية المستدامة، وأيضا من أسفل إلى أعلى لتشجيع مشاركة جميع الموظفين. يلزم أن تنشئ المنظمة هيكلًا رسميًا ييسر تطبيق مبادئ الاستدامة، ويهدف إلى تقليل التناقضات التي يمكن أن تنتج عن غياب التنسيق، ويهدف إلى التوفيق بين التزام المستوى التنفيذي وممارسات المنظمة ويجب أن يتكيف الهيكل التنظيمي للمنظمة ليشمل وحدة تختص رسميًا بالاستدامة، وينبغي تطوير هيكل الحوكمة حتى يسمح بوجود أدوات حوكمة لإدارة مبادرات الاستدامة كخطوة هامة في عملية دمج الاستدامة في استراتيجية المنظمة والممارسات التنظيمية.

أ- تحسين هيكل الحوكمة

الحوكمة الرشيدة هي عملية تسعى لدمج قيم الشفافية والنزاهة والمساءلة والمسئولية في استراتيجية كل منظمة وعملياتها اليومية.

هيكل الحوكمة والمساءلة تعتبر شرط مسبق ومهم لدمج الاستدامة في العمليات التجارية، ويشكل عاملاً رئيسياً في قدرة المنظمة على تحقيق تقدم نحو الاستدامة، وبالتالي يجب تطوير هيكل الحوكمة الذي يتسق مع رؤية المنظمة للاستدامة، والذي يشمل:

- تطوير وتحسين حوكمة الشركات لتشمل تحقيق قيمة مستدامة لجميع اصحاب المصلحة، حيث أن حوكمة الشركات التي تركز على تحقيق قيمة للمساهمين لا تحقق النمو على المدى الطويل، مما يستوجب التحول في التفكير من التركيز على تعظيم القيمة للمساهمين إلى التركيز على مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة كجزء من استراتيجية المنظمة.

- تغيير الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات لتشمل فكراً أكثر تعاوناً يشمل إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار من أجل التقدم نحو الاستدامة.

- التوسع في عملية صنع القرار الاستراتيجي وتقييم السياسات لتشمل مختلف متغيرات الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

- تدريب أعضاء مجلس الإدارة على الاستدامة، وإكسابهم الخبرات ليصبحوا أكثر تمرساً في إدارة المخاطر، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة.

- إدارة التغيير تتطلب القيادة الملهمه غير المهيمنة التي تطلق العنان للإبداع في العمل وتفعيل الأفكار المبتكرة.

- المساءلة والرقابة الرأسية من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى، والمساءلة والرقابة الأفقية وهي المتبادلة بين كلا من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في المنظمة.
- المسئولية الرسمية لمجلس الإدارة عن قضايا الاستدامة.
- محاذاة الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا، وكذلك للمديرين التنفيذيين بتحقيق أهداف الاستدامة.
- دمج المعلومات البيئية والاجتماعية في التقارير المالية لضمان مساءلة المنظمة عن تأثيرها على البيئة والمجتمع.
- مراعاة الدقة والشفافية في اعداد تقرير الاستدامة بحيث يعكس بصدق الأداء الاجتماعي والبيئي .
- وتوفر هذه المبادرة مبادئ توجيهية دولية (GRI) ان يعد تقرير الاستدامة وفقاً للمبادئ التوجيهية الدولية التي وضعتها مبادرة التقارير العالمية - رائدة في مجال إعداد تقارير الاستدامة، والهدف من تقرير الاستدامة التحقق من أن تدابير الاستدامة قد تم تنفيذها بشكل صحيح، وهذه القيمة الجديدة تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، وتقويم أداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بها إمام الأطراف المختلفة.
- والمنظمات التي تتبع أسس حوكمة سليمة ستنتج في تحقيق استدامة عملياتها، ولكن يجب النظر إلى الحوكمة باعتبارها عملية إشراف ورقابة على عمل المنظمات مع تجنب عرقلة أو إبطاء عملياتها الإدارية والتشغيلية، وهنا يكمن الجانب الأهم في تطوير ممارسات الحوكمة.
- ب- إنشاء وحدة الاستدامة الرسمية وضمها رسمياً إلى مجلس الإدارة
إن تضمين الهيكل التنظيمي وحدة مختصة بالاستدامة بصفة رسمية ومن

ثم وجود مدير للاستدامة في عضوية مجلس الإدارة يعتبر وسيلة فعالة في دمج الاستدامة في استراتيجية الأعمال التجارية بصفة رسمية.

وتعتبر وحدة الاستدامة بمثابة هيئة استشارية تزود الوحدات الإدارية بالمعلومات والممارسات المثلى للوصول إلى عمليات تجارية ومنتجات تراعى الاستدامة، وتدعم المنظمة بالتوفيق بين خطط الاستدامة في جميع أنشطة المنظمة، وتؤدي دوراً توجيهياً أقوى إذا ما اضطلعت بدور المراجع الذي يتابع العمليات والممارسات ويطلب إيضاحات إذا لم تتحقق الأهداف، وبازدياد درجة النضج سوف تتمكن وحدة الاستدامة من الاضطلاع بدور استشاري أكبر، وحينئذ ستكون ممارسات الاستدامة قد ادمجت في الأنشطة اليومية، وتشمل مسئولية لجنة الاستدامة مساعدة الإدارة في المراجعة الدورية لأداء الاستدامة.

٤-٥: الآليات التنظيمية

الآليات التنظيمية التي تعزز ادماج الاستدامة في الممارسات التنظيمية تتم من خلال:

أ- فهم الاستدامة والتعرف على ما تعنيه بالنسبة للمنظمة كجزء من الرؤية التنظيمية: يجب أن يكون هناك مفهوم مشترك داخليا لما تعنيه الاستدامة بالنسبة لكل وحدة في المنظمة وتحديد فوائدها كجزء من الرؤية التنظيمية، والتأكد من فهم الإدارة العليا لهذا الدور من أجل تحديد الاحتياجات والأولويات، وتحديد المحتوى التنظيمي، وكذلك التقييم واعداد التقارير، وبدون فهم الاستدامة لا يمكن للقيادة صياغة الأهداف والخطط التي يمكن تنفيذها بواقعية ويجب أن تكون مفهوم الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية وأهداف المنظمة.

ب- التركيز الشديد على التدريب لتعزيز الاستدامة داخلياً وخارجياً، التدريب غالباً ما يكون نقطة البداية في مواصلة جهود المنظمة نحو الاستدامة

لأنها تتطلب طرق تعلم جديدة في التشغيل وأيضا طريقة مختلفة في التفكير، ويقوم التدريب بدوراً رئيسياً في تنفيذ جهود الاستدامة للمنظمات بنجاح وتسريع انتقالها لتصبح أكثر استدامة.

والمنظمات التي تعزز التدريب تكون قادرة على ادماج الاستدامة بشكل أفضل لأنها تتبنى الانفتاح على الأفكار الجديدة، وتغيير قيم المنظمات وممارساتها وبالتالي تغيير الثقافة التنظيمية.

ويساعد تدريب الموظفين على تحقيق درجة أعلى من الالتزام التنظيمي، ويعتبر التدريب وسيلة لنشر الاستدامة في جميع إدارات المنظمة ودمجها في الأعمال اليومية للموظفين، وبالتالي يتعين على المنظمات الاستفادة من إمكانات موظفيها من خلال توفير الفرص لهم لتطوير الذات والنمو المستمر واكتساب مهارات جديدة من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم من أجل التغيير في المواقف وتحويلها إلى ممارسات مستدامة بيئياً واجتماعياً.

ويمكن أن يكون تعلم أفكار الاستدامة مستمد من تحليل نجاحات الأقران والقياس عليها، أو حضور برامج تدريبية معتمدة، أو ورش عمل تنفذها المنظمات لموظفيها.

ج- تنفيذ آليات واضحة للاتصال والرصد، لا بد من التوعية للحاجة إلى ممارسة الأعمال التجارية بطريقة مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً في جميع إدارات المنظمة، وهذا ينطوي على وضع استراتيجية الاتصال الداخلي لنشر الوعي بالاستدامة بين الموظفين ليتعلمو من بعضهم البعض من خلال تمكين الاتصال الأفقي، مما يؤدي إلى تبادل الأفكار والابتكار بدلاً من قمع الصراعات، ويجب تشجيع وجهات النظر المتنوعة للوصول إلى خلق التفاهم في جميع المنظمة مما يؤدي إلى التآزر والابتكار.

- تنفيذ نظم الرصد والتقييم والتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة،

ويعتبر الرصد ضروري لتقييم ما اذا كان هناك تقدم في تحقيق الأهداف وفقاً للجداول الزمنية المقررة، وضمن الميزانية المخصصة، وتضمن مجالس الإدارة إجراء الرصد وتقديم المشورة واتخاذ القرارات بطريقة تتسق مع الأهداف التنظيمية، وينبغي أن يتم الرصد بشكل دوري، ومن المستحسن أن يتم الرصد من قبل وكالة خارجية.

د- تنفيذ نظام ترمين ممارسات ومبادرات الاستدامة:

يدعم مبادرات الاستدامة وجود وسائل التقدير والتكريم عند القيام بأعمال مسؤولة وهو ما يشجع الموظفين على القيام بمبادرات الاستدامة، أي اعتماد أدوات تحفيزية لدفع هذه المبادرات من خلال وضع استراتيجية لمكافأة العاملين على أدائهم في إطار ممارسات الاستدامة.

هـ - الخاتمة

قدم هذه الدراسة عدداً من الإسهامات النظرية والتطبيقية في مجال إدارة الاستدامة. فانطلاقاً من تحليل منهجي لبيانات تجريبية جمعت من شركات سعودية وبصفة خاصة في المنطقة الشرقية نفوقت على غيرها في المجال التجاري، والتي هدفت إلى بيان إلى أي مدى قامت تلك المنظمات بدمج الاستدامة في استراتيجيتها وعملياتها وباستخدام نهج الاستنباطي المستمد من استعراض الدراسات السابقة، جاء الإطار المقترح في هذه الدراسة متصفاً بالجدة والأصالة في سعيه لطرح طريقة متكاملة لدمج الاستدامة في الأعمال التجارية التي تمارسها الشركات السعودية من منظور ملائم للبيئة السعودية. وفيما يلي نلخص اثنين من أهم الإسهامات النظرية.

أولاً: فيما يتعلق بالدراسات السابقة المعنية بنماذج الاستدامة، يقوم الإطار المقترح على تجميع وتدعيم ودمج عناصر مستمدة من الدراسات السابقة

بطريقة متماسكة ومجددة، ثمانية من الخواص العشرة، التي يتضمنها الإطار سبق ذكرها في دراسات سابقة واثنتان منها جاءتا جديدتين، وقد أدرجنا تلك الخواص في خمسة عناصر كلية: رؤية الشركة للاستدامة والهيكل التنظيمي والآليات التنظيمية، ومشاركة أصحاب المصلحة، والدافع، وإجمالاً، ييسر الاطار المقترح الوصول لفهم أفضل للعلاقات بين العناصر الكلية؛ فالفهم الأفضل لتلك العلاقات يعد، فيما يبدو، شرطاً أساسياً لدمج قيم الاستدامة في الممارسات التجارية.

الإسهام الآخر هو تركيز اهتمامنا على البيئة السعودية فقد أخذنا في الاعتبار ندرة الدراسات التي أجريت على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في البيئة العربية، ولذا سعت هذه الدراسة استكشاف إلى أي مدى تم دمج الاستدامة في الممارسات التجارية لمنظمات الأعمال السعودية وبصفة خاصة في المنطقة الشرقية التي تمتلك قدراً هائلاً من إمكانات تحقيق نمو اقتصادي في العقود المقبلة.

وتوصلت نتائج الدراسة أن غالبية منظمات الأعمال محل البحث لم تقم بدمج الاستدامة في استراتيجيتها وعملياتها وإنما تطبق الاستدامة بوصفها وظيفة منفصلة عن استراتيجية المنظمة وتقييم الأداء ومن حيث ما يقدمه هذا البحث من إسهامات عملية، فقد حددنا ما يتضمنه الاطار المقترح من خصائص قابلة للتطبيق، وتعد معقولة الاطار المقترح واحدة من أقوى عناصر هذا البحث.

المراجع

- 1- Dinu, V., 2010. Commercial activity and the sustainable development. *Amfiteatru Economic*, XI(27), pp.5-7.
- 2- Szekely, F. and Knirsch, M., 2005. Responsible leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), pp.628-647.
- 3- Olaru, M., Stoleriu, G., Langă, C., and Şandru, D., 2009. Evaluation and monitoring of the society requirements fulfillment by the Romanian SMSs from the sustainable development perspective. *Quality - access to success*, 106(5), pp.253-260.
- 4- Gareis, R., Huemann, M. and Martinuzzi, A. (2011), What can project management learn from considering sustainability principles?, *Project Perspectives*, Vol. XXXIII, pp. 60-65, International Project Management Association.
- 5- Freeman, R. E., Harrison, J. S., and Wicks, A. C., 2007. *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. New Haven, CT: Yale University Press, United States
- 6- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management." *International Journal of Operations & Production Management* 21(12): 1539-1552.
- 7- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). "The sustainability debate." *International Journal of Operations & Production Management* 21(12): 1492-1502.
- 8- Brine, M., Brown, R., & Hackett, G. (2006). "Corporate social responsibility and financial performance in the Australian context." *Australian Treasury*.
- 9- Stone, L. (2006). Limitations of cleaner production programmes as organisational change agents. II. Leadership, support, communication, involvement and programme design. *Journal of Cleaner Production*, 14(1), 15-30.
- 10- Frederick, W. (2006). *Corporation, be good! The story of corporate social responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.
- 11- Azua, S. (2013). "Sustainable Strategies for the Future: Management, Innovation and Humanization", [www.bmasi.net/documents/file/Accessed on March 26](http://www.bmasi.net/documents/file/Accessed%20on%20March%2026)
- 12- Raynard, P., & Forstater, M. (2002). Corporate social responsibility: implications for small and medium enterprises in developing countries. Retrieved June 10, 2007, from <http://www.unido.org/doc/5162>
- 13- Mazon, R. (2004). *Uma abordagem mconceitual aosnegóciossuste- ntáveis: manual de negóciossustentáveis*. São Paulo: FGV-EAESP.
- 14- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- 15- Bonini, S.M.J, Mendonca, L.T., and Oppenheim, J.M.(2006) When SocialIssues Become Strategy The Mckinsey quarterly 2 , 20 – 32.
- 16- Paine, Lynn Sharp. *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*. New York: McGraw-Hill, 2004.
- 17- Jones, T. M. (2003). An integrating framework for research in business and society. *Academy of Management Review*, 8(4), 55-64
- 18- Francisco Sleekly, *Leadership and corporate responsibility Metrics for sustainable Corporate Performance*, Center for Responsible Leadership and Sustainable Futures European School of Management and Technology, Berlin October, 2005, p3

- 19- Robert G. Eccles, IoannisIoannou, George Serafeim , The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, Working Paper 12-035 July 29, 2013, HARVARD BUSINESS SCHOOL.
- 20- Dorel Mihai Paraschiv¹, Estera Laura Nemoianu, Claudia Adriana Langă, and Tünde Szabó, ECO-INNOVATION, RESPONSIBLE LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGE FOR CORPORATE SUSTAINABILITY, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
- 21- Marlei Pozzebon, Maira Petrini, Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms, <http://www.anpad.org.br/bar> BAR, Curitiba, V.7, N.4, art. 3, pp. 362-378, Oct./Dec. 2010
- 22- Kanzah Abid , INTEGRATION OF CORPORATE SUSTAINABILITY WITH BUSINESS PROCESSES AND ITS IMPACT ON CORPORATE PERFORMANCE, ijcrb.webs.com, JANUARY 2013 , VOL 4, NO 9
- 23- Victor DANCIU, The sustainable company: new challenges and strategies for more sustainability, Theoretical and Applied Economics, Volume XX (2013), No. 9(586), pp. 7-26.
- 24- Schaltegger, S. and Wagner, M. (2006) 'Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting', Int. J. Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 3, No. 1, pp.1-19

٢٥- دراسة تمكين للحلول المستدامة، تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات السعودية الواقع المتغير، المعهد الدولي لاقتصاد البيئة والصناعة-جامعة لاند، السويد، يناير ٢٠١٠م.