

تأثير الإستدامة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة في الشركة العامة لمصافي الجنوب

**Effect Of Sustainability In Achieving Competitive The
Advantage**

أ.م. د علي غباش محمد

ایمان عبدالامام نجم

Asst.prof. Ali Ghabash Mohammed

Iman AbdulImam Najm

الكلية التقنية الإدارية في البصرة – الجامعة التقنية الجنوبية الكلية التقنية الإدارية في البصرة – الجامعة التقنية الجنوبية

ali.gabash1953@gmail.com

Iman.a.najm@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث إلى تشخيص وتحليل واقع منهجية الإستدامة وتأثيرها في الميزة التنافسية وتتمحور مشكلة البحث حول تساؤلات جوهرية عديدة أبرزها كيف تسهم منهجية الإستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث وقد طورت تلك التساؤلات بناءً على ما جاء في نتائج البحث المسحية الأولية أعدت لهذا الغرض . وجرى انتخاب عينة معيارية مؤلفة من (92) فرداً من مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية ، وقد أخضعت البيانات للتحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS) ، وقد توصل البحث الى عدة أستنتاجات من أبرزها أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين الإستدامة والميزة التنافسية . أما اهم التوصيات التي جاء بها البحث فهي ، تعزيز توجه الشركة قيد البحث باتجاه تهيئة متطلبات اعتماد منهجية الإستدامة في عملياتها الإنتاجية ، وتفعيل دور منهجية الإستدامة في الشركة موضوع البحث بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : الإستدامة ، الميزة التنافسية .

Abstract:

The research aims to diagnose and analyze the reality of the sustainability methodology and its impact on the competitive advantage. The research problem revolves around several fundamental questions, most notably how the sustainability methodology contributes to achieving the competitive advantage in the company under research. These questions have been developed based on what was stated in the results of a preliminary survey prepared for this purpose. A standard sample of (92) individuals was elected from the senior, middle and executive management levels, and the data were subjected to descriptive and inferential statistical analysis using the (SPSS) program. Sustainability and competitive advantage. The most important

recommendations made by the research are, to strengthen the orientation of the company under discussion towards creating the requirements for adopting the sustainability methodology in its production operations, and activating the role of the sustainability methodology in the company in question, which contributes to achieving competitive advantage.

Keywords: sustainability, competitive advantage.

بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (تأثير الإستدامة في تحقيق الميزة التنافسية) .

المقدمة

أدى ظهور مفهوم الإستدامة إلى تحول كبير في منظور المنظمات مما دفع العديد من المنظمات إلى إعادة النظر في طريقتها بممارسة الأعمال من خلال دمجها مع مبادرات الإستدامة ، إذ ان المنظمة المستدامة هي التي تعد طويلة الأجل في منظور تأثير عملياتها ومواءمة استراتيجيات أعمالها لتحقيق التطوير الشامل الذي يؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة و إن اعتماد المنظمات لإستراتيجيات الإستدامة يمنحها ميزة على المنظمات الأخرى التي لا تأخذ هذه الممارسات بعين الاعتبار ، ومن المفترض أن هذه المبادرات ستمكن المنظمات من تحقيق مستويات مقبولة من حالة التوازن بين الربحية والأقتصاد ويعزز تبني ممارسات الإستدامة حيث أصبحت هذه المبادرات نقطة رئيسية في جدول أعمال إدارة العديد من المنظمات .

لذلك أصبحت الاستدامة استراتيجية أعمال ترتبط ارتباطاً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، وعلى وجه الخصوص فإن المنظمة و البيئة والمجتمع هولاء الثلاثة يرتبطون مع بعضهم البعض لخلق قيمة مشتركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل . وأن الاستدامة تسعى إلى الاستجابة للمتطلبات الخمسة الواسعة النطاق هي التكامل بين الحفظ والتنمية ، تلبية الاحتياجات البشرية الأساسية ، تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية ، تقرير المصير الاجتماعي والتنوع الثقافي ، الحفاظ على السلامة البيئية . ومن أجل تغطية المضامين الفكرية والمرتكزات النظرية وتطبيقاتها ، قسم هذا البحث الى اربعة مباحث خصص المبحث الاول لعرض منهجية البحث ، وخصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للبحث ، اما المبحث الثالث فقط خصص لعرض ومناقشة نتائج البحث ، وخصص المبحث الرابع للأستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول : منهجية البحث

تعد منهجية البحث أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها البحث العلمي ، وهي الطريقة أو الخطوات المحددة التي يتم اتباعها للوصول إلى نتائج أختبار الظاهرة قيد البحث ، فضلاً عن كونها أسلوباً يستخدم بشكل منظم للحصول على أحسن حل ممكن للاشكالية المطروحة بأحسن طريقة ممكنة للوصول إلى النتائج النهائية ، وفي ضوء ذلك نقدم عرضاً لما هية الخطوات التي نتبعها في المنهجية العلمية الخاصة بالبحث على وفق الآتي :-

أولاً : مشكلة البحث

أدركت منظمات الأعمال وفي ظل بيئة التنافس القائمة في السوق ، والضغوط والتهديدات التي تواجهها من قبل الحكومات والمجتمعات التي تعمل معها ، بأنها ملزمة في إنتهاج توجه بيئي جديد في مسار عملها . فأصبح التبنى لمفهوم الاستدامة هو ذلك التعبير الميداني والتطبيقي لأعمال المنظمات لكي تبقى وتستمر وتتمتع بالقبول والرضا من قبل مختلف الأطراف المحيطة بها . ومن أجل أن تحقق الشركات هذا التوجه كان لا بد من اعتماد توجه إستراتيجي للربط ما بين الاستدامة بمعانيها الحقيقية ، ومامتلكه من ميزة تنافسية في سوق الأعمال . فأصبح مفهوم الميزة التنافسية هو الأكثر معاصرة وتوافقاً في الربط ما بين التوجهات الإستراتيجية لأعمال الشركات وتحقيقها للرسالة التي تتبناها في تحقيق المواطنة في مسار عملها وتفاعلها مع المجتمع ومفردات البيئة العامة المحيطة بها .

وبناءً على ما جاء بنتائج البحث المسحية الأولية التي أجرتها الباحثة في الشركة العامة لمصافي الجنوب الملحق والتي أكدت أن الشركة وإدارتها تواجه العديد من الصعوبات والتحديات الحقيقية في مجال تنفيذ أبعاد الاستدامة (الاقتصادية ، الإجتماعية ، البيئية) . وفي ضوء تقييم إداء الاستدامة في الشركة فضلاً عن صعوبات تشخيص وتحليل مستوى تأثير أبعاد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، السرعة) للشركة . من هنا فإن مشكلة البحث تمحورت حول قضيتين ، الأولى ما طبيعة أبعاد الاستدامة المعتمدة في الشركة قيد البحث ، والثانية أي من هذه الأبعاد يمكن أن يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية .

تساؤلات البحث

بناءً على ما جاء بمشكلة البحث بالفقرة السابقة يمكن صياغة تساؤلات البحث بالآتي :-

- 1- ما طبيعة أبعاد الاستدامة في المنظمة قيد البحث ، وأي من أبعاد الاستدامة يحظى باهتمامات إدارة المنظمة والعاملين فيها ؟
- 2- ما تأثير أبعاد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة ميدان البحث ؟
- 3- هل تتبنى المنظمة قيد البحث أبعاد الميزة التنافسية عند تعاملها مع المنافسين ؟
- 4- أي من أبعاد الاستدامة أكثر تأثيراً في تفسير التباين لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة مجال البحث ؟
- 5- ما مدى توافر البنية التحتية الضرورية لتدعيم أبعاد الاستدامة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة عينة البحث ؟

ثانياً : أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية الاستدامة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة في عدة جوانب :-

- 1- الجانب النظري تمثل في محاولة الباحثة عرض آخر المستجدات العلمية والمعرفية في حقل الاستدامة بأبعادها (الاقتصادية ، الإجتماعية ، البيئية) إذ لم تظهر الأدبيات أتفاقاً حول طبيعة

وحدود تلك الأبعاد في منظمات الأعمال فضلاً عن محاولة البحث تقديم نموذجاً لتشخيص تأثير الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية .

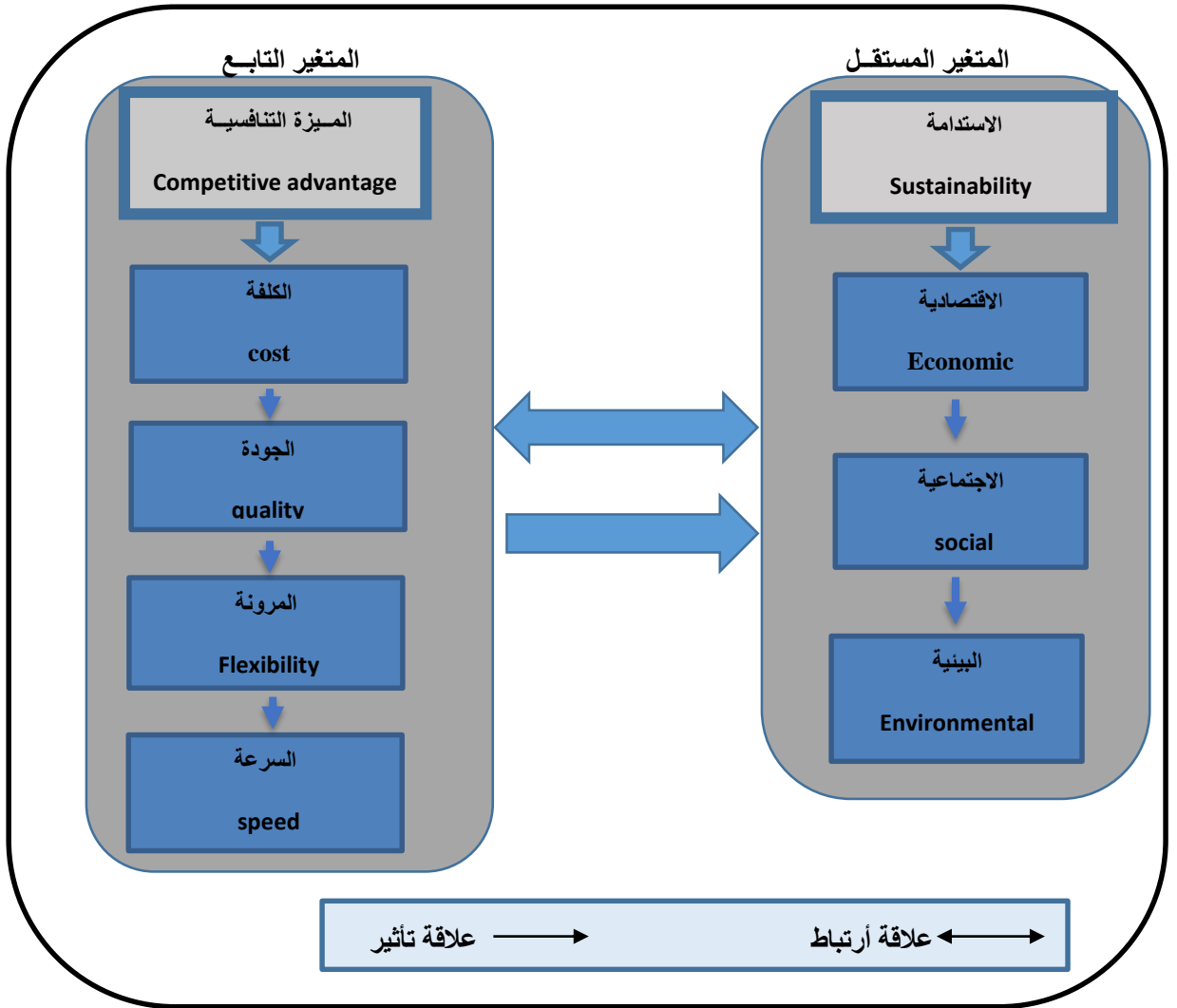
2- في الجانب التطبيقي تتجسد أهمية البحث في الأفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين متغيرات البحث (الاستدامة ، الميزة التنافسية) ، في تطوير وعي العاملين في المنظمة قيد البحث والذي ينعكس إيجابياً على جودة منتجات المنظمة .

ثالثاً : اهداف البحث

يهدف البحث الحالي على وفق مشكلتها وأهميتها في تحقيق الآتي :-

- 1- تشخيص مستوى تنفيذ أبعاد الاستدامة في المنظمة قيد البحث .
- 2- تشخيص مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة ، الجودة ، المرونة ، السرعة) في المنظمة المبحوثة .
- 3- تحليل مدى تأثير أبعاد الاستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة مجال البحث .
- 4- تحديد أبعاد الاستدامة الأكثر تأثيراً في تفسير التباين لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية في المنظمة مجال البحث .
- 5- تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمة المبحوثة على تطوير الاستدامة لتدعيم الميزة التنافسية فيها .
- 6- تطوير أداء الشركة الإنتاجي باتجاه تبني أبعاد الإستدامة وصولاً لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستفادة من الادبيات العلمية .

خامساً : فرضيات البحث

تنطلق فرضيات البحث من محاولة الاجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلة البحث واهدافها وقد تمت صياغة الفرضيات بطريقة الأثبات على وفق الاتي :-

أ- فرضية الارتباط : وتنص على انه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستدامة بأبعادها والميزة التنافسية بأبعاده) ، ولقد تفرعت منها ثلاثة فرضيات فرعية وكما مبين في الاتي :

1- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستدامة الاقتصادية والميزة التنافسية .

2- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستدامة الاجتماعية والميزة التنافسية .

3- (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستدامة البيئية والميزة التنافسية .

ب - فرضية التأثير وتنص على :-

(H2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الإستدامة والميزة التنافسية بأبعادها .

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

جرى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي ساعدت على إنجاز هذا البحث ، والتي من خلالها تم التوصل إلى النتائج المطلوبة عبر تحليل العلاقات بين متغيرات البحث وطبيعة تأثير كل منهم في الآخر فضلاً عن اختبار الفرضيات ، ومن هذه الأساليب :-

1- جرى استخدام مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط pearson) ، معامل الارتباط المتعدد ، معامل الارتباط الجزئي ، بهدف اختبار فرضيات الارتباط المنبثقة عن البحث .

2- معامل الانحدار المتعدد والبسيط ، البرنامج الاحصائي (Spss Var.23) ، لأختبار فرضية التأثير .

3- برنامج (EXCEL 2016) لاستخراج المعادلات الرياضية من أجل تحليل البيانات الخاصة بوصف وتشخيص إجابات افراد العينة في الاستبانة وكذلك استخراج البيانات.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

1- أن متغيرات البحث الرئيسية تضم كلاً من الإستدامة ، والميزة التنافسية ، وأن أحد الأهداف الأساسية التي تسعى لها هذه المتغيرات هي مساعدة الشركة ميدان البحث في تطوير أدائها الإنتاجي باتجاه تبني أبعاد الإستدامة وصولاً لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية ، وبما أن تحقيق هذا الهدف يتطلب اتخاذ قرارات وأجراءات عديدة على مستوى الإدارة العليا والأقسام ذات العلاقة في الشركة للوصول إلى حالة التغيير المطلوب ولو بشكل تدريجي لتبني أبعاد الإستدامة . وعليه فإن الجدول (1) يوضح تفاصيل المجتمع في الشركة المبحوثة .

جدول (1) تفاصيل مجتمع البحث

ت	القسم	العدد
1	الإدارة العليا (المدير العام ومعاونه) .	3
2	الإدارة الوسطى (الأقسام المرتبطة بالمدير العام والهيئات المرتبطة بمعاوني المدير العام) (رئيس القسم أو الهيئة والمساعد) .	42
3	الأدارة التنفيذية (مسؤولو الشعب والوحدات الفنية والتنظيمية ومعاونيهم) .	74
	المجموع	119

المصدر : من أعداد الباحثة بالاعتماد على سجلات الشركة .

2- ولغرض تحديد عينة البحث طبقاً إلى المجتمع ، فقد تم تحديد العينة المعيارية أو القياسية التي يجب أن لاتقل عن (92) استناداً إلى (Sekaran & Bougie , 2010 : 315) ، ولغرض تحقيق مصداقية عالية في الإجابة سيتم تغطية المجتمع بكامله على أن تكون الاستجابة لاتقل عن (92) من مجموع المجتمع .

المبحث الثاني : الأطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات البحث أولاً :- الإستدامة sustainability

شهدت نهاية القرن العشرين تغييرات بارزة غير مسبوقه في إستراتيجية المنظمة وإدارتها نحو التفكير المستدام وظهرت الاستدامة كاستراتيجية للمنظمة ، ولهذا أصبحت الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية أعمال المنظمة من أجل الحصول على الفوائد المطلوبة (Epstein , 2008 : 183) . ومن خلال ما تقدم نقدم عرضاً مفاهيمياً للاستدامة على وفق الآتي :-

1- مفهوم الإستدامة Concept of Sustainability

تعرف الإستدامة بأنها " الحاجة إلى ضمان نوعية حياة أفضل للجميع الآن وفي المستقبل ، بطريقة عادلة ومنصفة ، مع العيش ضمن حدود دعم النظام البيئي " (Agyeman & Evans , 2004 : 157) . في حين عرفها (Labuschagne et al.,) بأنها " تبني استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبي احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة مع حماية واستدامة وتعزيز الموارد البشرية والطبيعية التي ستكون مطلوبة في المستقبل " (Labuschagne et al., 2005 : 2) .

كما ويشير كل من (Lo & Sheu) بأن الإستدامة " نهج عمل يخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين من خلال تبني الفرص وإدارة المخاطر الناشئة عن التطورات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية " (Lo & Sheu , 2007 : 346) .

ويشير (Radnovic et al.,) إلى أن الإستدامة " هي تنمية اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية متكاملة ، تتماشى مع احتياجات حماية البيئة وتحسينها مما يسمح للأجيال الحالية والمستقبلية بتلبية احتياجاتهم وتحسين نوعية الحياة " (80 : 2012 , Radnovic et al.).

وقد وصف (Goniadis) الإستدامة بأنها " نموذج إنتاج يهدف إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل لكل من البشر والبيئة الطبيعية ، ليس فقط في الوقت الحاضر ولكن في المستقبل أيضاً " (Goniadis,2015: 21).

وتعرف الإستدامة بأنها " قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجاتها المالية قصيرة الأجل دون المساس بقدرتها (أو قدرة الآخرين) على تلبية احتياجاتها المستقبلية " (6:2018, Fillingim) .

وترى الباحثة أن الإستدامة هي تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والبيئية والعدالة الاجتماعية بما يضمن تحسين نوعية الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية مع المحافظة وحماية الموارد الطبيعية والنظم البيئية .

2- أهمية الاستدامة The importance of sustainability

إن أهمية الاستدامة راسخة في الوقت الحاضر ليس فقط في المنظمات العالمية بل أيضاً على نطاق متزايد إذ يتم دفع المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم نحو دمج استراتيجياتها مع الاستدامة ، لتحويل عملياتها وعروضها لتصبح أكثر استدامة (17: 2019 , Remes) . وتتمثل أهمية الأستدامة بالآتي :-

1- إرضاء المساهمين وقضايا السمعة Satisfying the shareholders and reputation issues :

هناك رابط وثيق بين المنظمات ومساهميها ، ومن مصلحة المنظمات إرضاء مساهميها لأنهم هم الذين يقدمون رأس المال للمنظمات ، يمتد الرابط بين المنظمات والمساهمين إلى أصحاب المصلحة الذين يشملون الزبائن والموردين (17 : 2010 , Solomon) . أن عدم الإفصاح عن الاستدامة دليل على سوء حالة المنظمة وبالتالي يؤثر سلباً على قرارات المساهمين وأصحاب المصلحة (Joshi & Gao, 2009 : 33) . كما يرى المستثمرين أن مشاركة المنظمة في الاستدامة هي دليل على الإدارة المنضبطة وتشكل عامل نجاح رئيسي للمنظمات وبالتالي فإن التصرف بشكل مستدام والإبلاغ عنها هو وسيلة لإدارة مخاطر سمعة المنظمات (23 : 2014 , Schiehlé & Wallin) .

2- الامتثال للوائح القانونية : Compliance with legal regulations

الامتثال للوائح القانونية سبب لتركيز المنظمات على الاستدامة ، والخوف من التشريعات المستقبلية يشكل دافعاً للمنظمات نحو العمل المستدام ، كما أن المنظمات التي تنفذ خطأ لتقليل انبعاثات الكربون تؤدي أداءً أفضل في سوق الأوراق المالية مقارنة بالمنظمات التي لا تفعل ذلك ، مما يقدم أدلة على الحاجة إلى الاستدامة بين المنظمات والفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات من القوانين التي قد تكون مترددة في تشريعها ، وأن القوى التي تدفع المنظمات إلى بذل الجهود في الممارسات المستدامة تركز على ثلاثة مجالات واسعة : القانونية والمالية والأخلاقية ، إذ يُنظر إلى تهديد التشريعات وتقليل المخاطر وميزة السوق واكتساب السمعة وضغط المستهلكين وأصحاب المصلحة وتوفير التكاليف والتوقعات المجتمعية على أنها عوامل محركة محتملة للمنظمات (24 : 2014 , Schiehlé & Wallin) .

3- الفوائد التشغيلية : Operational benefits

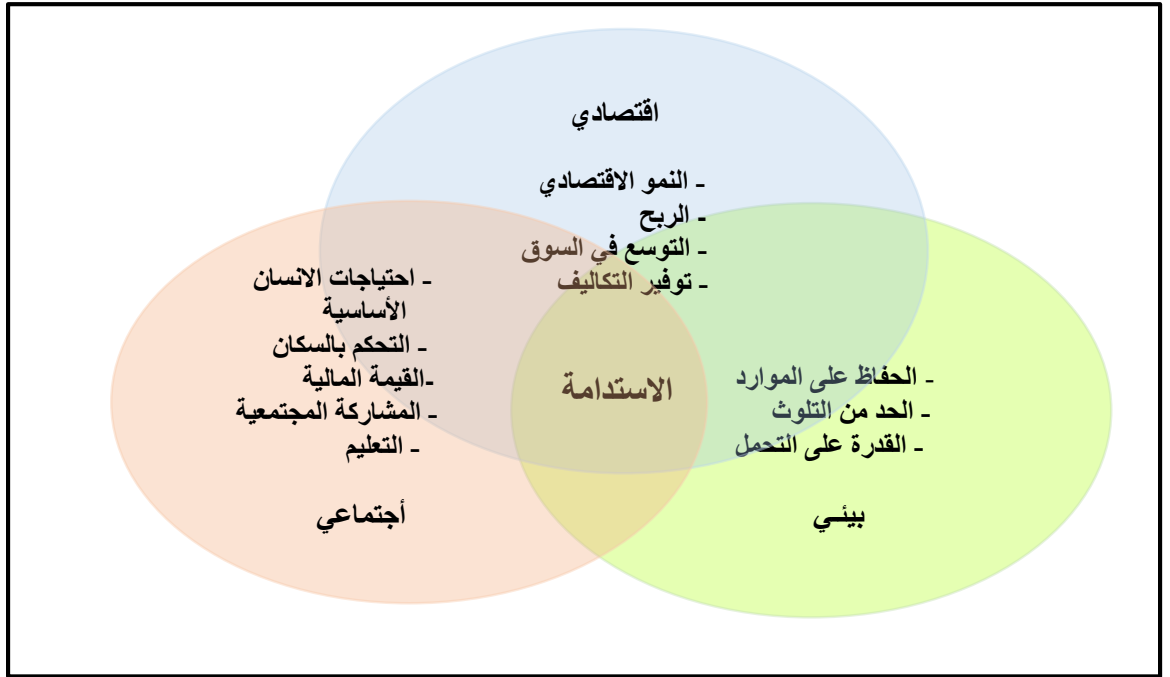
الاستدامة ليست مهمة فقط للجهات الفاعلة الخارجية ولكن أيضاً للمنظمات نفسها ، يمكن أن توفر الاستدامة الكثير من الفوائد الأخرى غير تلك المتعلقة بالتفاعل مع أصحاب المصلحة والامتثال للقوانين عندما جرى دمجها بشكل فعال في إستراتيجية أعمال المنظمة (Schiehlé & Wallin , 2014 : 24) .
أذ أن الممارسات المستدامة يمكن أن تخلق قيمة لأعمالها من خلال زيادة الإيرادات وتقليل تكاليف التشغيل وزيادة الأرباح بشكل أكثر فعالية من معظم الأنشطة التجارية الأخرى : Cowan et al., 2010 .
(525) . كما أن تنفيذ برامج الاستدامة يمكن أن يساعد في تحسين العمليات وجذب المواهب وتعزيز العلاقات العامة الإيجابية وتعزيز الشفافية والمساءلة وتبسيط الامتثال التنظيمي وجذب المستثمرين وتنشيط أصحاب المصلحة وزيادة القدرة التنافسية وفي النهاية تعزيز أرباح الشركة (Hespenheide et al., 2010: 52) .

3- أهداف الاستدامة Sustainability goals

هناك مفهومان أساسيان يتعلقان باستخدام الموارد الطبيعية للكوكب وإدارتها المستدامة ، أولاً ، هناك حاجة إلى تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية مثل الغذاء والملبس وأماكن العيش والعمل وهذا يعني الانتباه إلى الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها إلى حد كبير بما في ذلك احتياجات فقراء العالم بدون اهتمام خاص فإن العالم الذي يستوطن فيه الفقر سيظل دائماً عرضة للكوارث البيئية بجميع أنواعها ، ثانياً ، حدود التنمية ليست مطلقة ولكنها مفروضة من خلال مستويات التكنولوجيا والمنظمات الاجتماعية وتأثيرها على الموارد البيئية وقدرة المحيط الحيوي على استيعاب آثار النشاط البشري ، لذلك تسعى الاستدامة لتحقيق مجتمع قائم على التوزيع العادل للموارد الطبيعية والقبول الطوعي للقيود البيئية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية (Romiguer , 2011 : 6) . وحددت الأمم المتحدة أهدافاً للاستدامة يجب تحقيقها بحلول عام (2030) (UN , 2019 : 5) :-

- 1- القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان والقضاء على الجوع ، تحقيق الأمن الغذائي ، وتعزيز الزراعة المستدامة .
- 2- ضمان الحياة الصحية ، تعزيز الرفاهية للجميع ولكل الأعمار وضمان تعليم جيد ، عادل ، شامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع .
- 3- ضمان توفر المياه ، الصرف الصحي فضلاً عن الإدارة المستدامة لها ، وضمان الحصول على طاقة حديثة ، موثوقة ، مستدامة وبأسعار معقولة للجميع .
- 4- تعزيز النمو الاقتصادي المستدام الشامل ، العمالة المنتجة و العمل اللائق للجميع .
- 5- تشييد بنية تحتية مرنة ، تعزيز التصنيع الشامل والمستدام وتعزيز الابتكار .
- 6- الحد من عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها .
- 7- اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره ، وحفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام .
- 8- حماية واستعادة وتعزيز الاستخدام المستدام للنظم الإيكولوجية الأرضية وإدارة الغابات على نحو مستدام ومكافحة التصحر ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره ووقف فقدان التنوع البيولوجي .
- 9- تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل الاستدامة .

ويوضح شكل (2) الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة .



شكل (2) أهداف الإستدامة

Source : Romiguer, A.T. (2011) , "Sustainable development: objectives, enablers and challenges for Spanish Companies" , Master of Science Thesis , Tampere University of Technology , P: 6 .

4- دوافع المنظمات لتبني ممارسات الإستدامة

Motivations for organizations to adopt sustainability practices

تصنف دوافع المنظمات التي تتبنى ممارسات الإستدامة إلى :-
 أولاً : الأستدامة كمحرك لقيمة المنظمة وهي عندما تكون الأستدامة امتداداً لثقافة المنظمة وقيمها ، يقال إن ولاء الموظفين وتحفيزهم يكون أعلى في المنظمات ذات برامج الأستدامة القوية (Whelan & Fink , 2016 : 10) .
 ثانياً : الأستدامة كمحرك للأداء ، وهو عندما يتم تنفيذ الأستدامة كوسيلة لتحسين الأداء الاقتصادي والوضع التنافسي للمنظمة .
 ثالثاً : أستدامة المنظمات يقودها أصحاب المصلحة ، وعلى الرغم من أن المنظمات تلعب دوراً مهماً في السعي لتحقيق الأستدامة إلا أنها واحدة من العديد من أطر الأستدامة (Fonseca : 2019 : 15) . حيث أن المستهلكين والسلطات والأوساط الأكاديمية والمنظمات غير الحكومية هم أيضاً مسؤولون عن الأستدامة ، فالسلطات أو الحكومات مسؤولة عن وضع القوانين واللوائح والسياسات وتنفيذها وتخصيص الأموال والموارد للأستدامة ، والمستهلكون يفتشون أو يغيرون الطلب على المنتجات والتي تستند إلى اختياراتهم ومستوى استهلاكهم ، الأوساط الأكاديمية تساهم من خلال إجراء البحث العلمي في المجال نشر المعرفة المتعلقة بالأستدامة وإتاحة الوصول إليها ، المنظمات غير الحكومية تلعب دور المراقبة فهي تضغط على المنظمات والحكومات لمتابعة الأستدامة ، المنظمات

أو الأعمال التجارية تؤثر على البيئة والمجتمع من خلال عملياتها اليومية (Nițoia & Camarã , 2018 : 170).

5- أبعاد الاستدامة Dimensions of sustainability

تسعى الإستدامة إلى تحقيق التوازن في التنمية الاجتماعية وحماية البيئة والتنمية الاقتصادية ، وتحدث مشكلة الاستدامة إذا أصبح أي من الأبعاد ضعيفاً ، مما يؤدي إلى أن يصبح النظام ككل غير مستدام، فإذا ركزت منظمة ما جهودها بشكل أساسي على النمو الاقتصادي فقد تنهار مجالات التنمية الاجتماعية والبيئية ، فالاستدامة هي عملية مستمرة ويجب على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار الركائز الثلاث ، لأنها لا تنفصل كونها تعزز بعضها البعض لتحقيق توازن مقبول بين التنمية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية (Lynch , 2016 : 17) وتمثل أبعاد الاستدامة بالآتي :-

1- البعد الاقتصادي للإستدامة Economic Dimension of Sustainability

الاستدامة الاقتصادية تشير إلى استهلاك الموارد بطريقة فعالة من أجل إحداث آثار إيجابية طويلة الأجل مع تقليل الآثار السلبية لاستغلال الموارد ، والاستدامة الاقتصادية هي أكثر من مجرد عوائد إيجابية على الاستثمار ولكنها تضمن أيضاً أن أنشطة المنظمات لا تؤدي إلى أي شكل من أشكال التدهور البيئي أو الاجتماعي ، الاستدامة الاقتصادية تحقق النمو الاقتصادي مع حماية البيئة والأشخاص الذين يعيشون في البيئة (Tsai et al, 2009: 1402) . بالإضافة إلى ذلك ، تتعامل الاستدامة الاقتصادية مع قاعدة الموارد الطبيعية التي تخزن المدخلات المادية للمنظمات والتقييم النقدي للموارد وفعالية استخدام الموارد وهو أمر ضروري لبقاء المنظمات على المدى الطويل الذي يؤدي إلى تحقيق نمو اقتصادي مستدام (Sarkis et al ., 2011: 9) . الاستدامة الاقتصادية تتكون من استخدام أصول المنظمة بكفاءة وتحقيق التوازن بين المحصلة الثلاثية من الالتزامات البيئية والاجتماعية والمالية لخلق الربح وضمان النمو إلى أجل غير مسمى (Oberoi , 2014 : 28) .

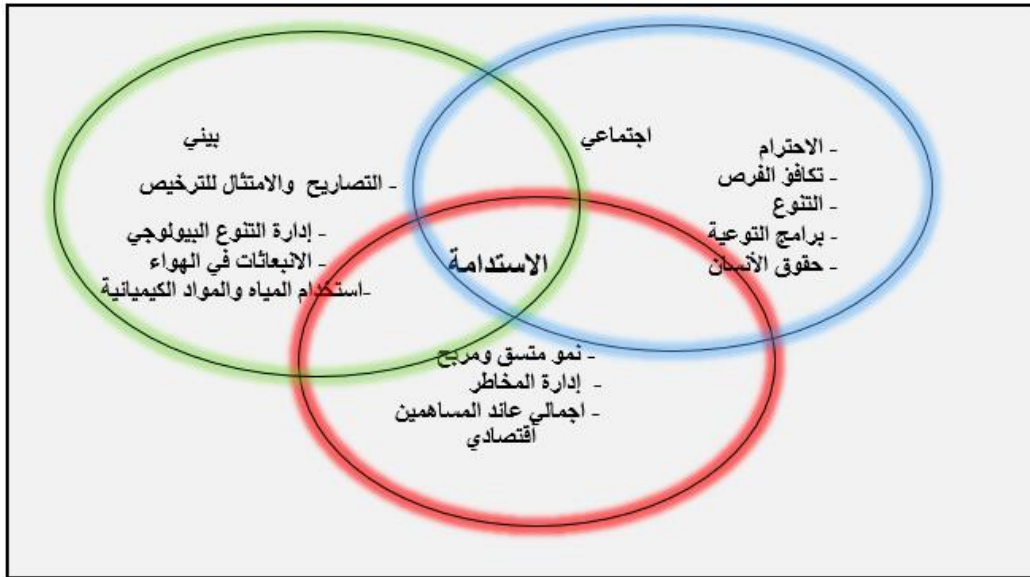
2 - البعد الاجتماعي للإستدامة Social Dimension of Sustainability

الاستدامة الاجتماعية هي نهج ينطوي على العدالة الاجتماعية ، المسؤولية الاجتماعية ، حقوق العمل، العدالة الصحية (Long , 2016 : 168) . فضلاً عن أن الاستدامة الاجتماعية ذات صلة برأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري ورفاهية الإنسان (Sabella & Eid , 2016: 74) . والمنظمة المستدامة اجتماعياً هي منظمة يرغب الناس العمل فيها الآن وفي المستقبل (Smith , 2013 : 48) . الاستدامة الاجتماعية داخل المنظمة تشمل ممارسات العمل العادلة ، الصحة ، السلامة ، الرفاهية ، التنوع بين الجنسين ، المساواة ، التوازن بين العمل والحياة ، معاملة وظيفية لائقة (Lu et al) 2017: 2 . كما أن استدامة العاملين تشمل العيش ، الأجر العادل ، العمل اللائق ، فرص التقدم ، الأجر المتساوي للعمل بين الرجال والنساء ، الأمن في مكان العمل ، الحماية الاجتماعية ، الاندماج الاجتماعي ، حرية الناس في التعبير عن مخاوفهم ، حضر التمييز ، عمالة الأطفال والعمل الجبري ، الاهتمام بذوي الإعاقة، تعزيز التنوع ، تحفيز العاملين بمزايا متنوعة (Adoukonou , 2019 : 36) . الاستدامة الاجتماعية خارج المنظمة تشمل البرامج الخيرية، المشاركة المجتمعية والأنشطة التطوعية التي تساهم في رفاهية المجتمع (Spence, 2016: 15) . يدمج المديرون الذين يتبنون الإستدامة رفاهية المجتمع في استراتيجيات المنظمة وسياساتها وعملياتها لتصميم وإنتاج وتوزيع منتجات غير ضارة وذات تأثير سلبي أقل على المجتمع (Adoukonou , 2019 : 36) .

3 - البعد البيئي للإستدامة Environmental Dimension of Sustainability

البيئة هي المحيط الذي يوفر العناصر والظروف للكائنات الحية لتعيش وتتفاعل (Uitto,2016:111). تتضمن البيئة مكونات حيوية وغير حيوية ، ترتبط البيئة والنظام البيئي ارتباطاً جوهرياً لأن النظام البيئي عبارة عن مجتمع حيوي وغير حيوي (1 : Aldana-Dominguez et al., 2017). تشمل الأحياء الحيوية على عناصر غير عضوية مثل الماء والكالسيوم وعناصر عضوية مثل البروتينات والكربوهيدرات والدهون ، يتضمن النظام البيئي أيضاً عوامل مناخية مثل الرطوبة والرياح والتربة ودرجة الحرارة والأضواء (3: Buri et al.,2017). النظام البيئي هو التفاعل بين المكونات البيئية (192 : Jordan&Russel , 2014). وهو مسؤول عن توازن واستقرار العناصر والبيئة (1 : Aldana-Dominguez et al., 2017). البيئة ضرورية في كل جانب من جوانب الحياة حيث يمكن اعتبارها مصدر الوجود البشري (2 : Abushammala et al., 2016).

علاوة على ذلك اتخذ العديد من قادة الأعمال مبادرات مهمة لتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري ، تتكون بعض الإجراءات من تعزيز تدابير كفاءة الطاقة من خلال تطوير واستخدام منتجات قابلة للتحلل الحيوي والطاقة المتجددة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح (Korkut et al., 2017). (1: . وعمل العديد من القادة مع مساهمهم لمعالجة تأثير شركاتهم على البيئة (Cugurullo , 2017: 2). كما أن المنظمات المستدامة ببنياً التي تستخدم موارد طبيعية أقل من التكاثر الطبيعي أو أقل من تطوير البدائل تكون أقل خطورة من المنظمات غير المستدامة ، والمنظمات التي تتفوق في حماية البيئة لا تفعل ذلك فقط لكسب قبول المجتمع ولكنها أيضاً إستراتيجيات عمل تحقق أرباحاً هائلة، لذلك يجب أن تحافظ التقنيات المطورة على حماية البيئة مع المساعدة في تحسين نوعية حياتنا (37 : Abubakar,2014). وأن تضمن التدابير البيئية في نموذج الأعمال هو المسار السائد للنمو الاقتصادي (25 : Adoukonou , 2019). ويوضح شكل (3) العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للإستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وبعض العناصر التي تتكون منها .



شكل (3) العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للإستدامة

Source : Nortjé , C. (2014), " Measuring the sustainability performance of the oil and gas industry: A balanced scorecard approach ", Doctoral dissertation , North-West University , p : 50 .

ثانياً : الميزة التنافسية competitive advantage

أصبح اكتساب ميزة تنافسية الشغل الشاغل للعديد من المنظمات في ظل تزايد الاضطرابات البيئية وانخفاض فرص العمل وزيادة المنافسة ، فتسعى كل منظمة لاكتساب أو تطوير سمة أو مجموعة من السمات التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية (2 : 2010 , Ngetiie) . في ضوء ماتقدم نقدم عرضاً مفاهيمياً للميزة التنافسية على وفق الآتي :-

1- مفهوم الميزة التنافسية The concept of competitive advantage

ووفقاً لـ (Porter) تُعرف الميزة التنافسية على أنها نمو الإنتاجية الذي ينعكس إما في انخفاض التكاليف أو المنتجات المتميزة التي تفرض أسعاراً ممتازة (3 : 1985 , Porter) . كما يعرف كل من (Ramadan&Eng) الميزة التنافسية على أنها مصطلح يطلق على مصدر قدرة الشركة على كسب الأعمال والتفوق على المنافسين في وقت معين (3 : 2010 , Ramadan & Eng) .

في حين بين (Al-najjar) بأن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها من خلال مجموعة متنوعة من المصادر والوسائل (Al-najjar,2016:119) . كما يشير (Luamba) بأنها الميزة التي تتفوق بها الشركة على منافسيها من حيث تقليل التكلفة وجذب الزبائن لزيادة الأرباح (Luamba,2019:6) . ويعتقد (Sukaatmadjaetal) أن الميزة التنافسية تشير إلى موقع الميزة النسبية في السوق الذي يمكن أن يجعل الشركة أفضل من منافسيها (Sukaatmadja et al ., 2021 : 47) .

وترى الباحثة بأن الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على خلق أفضل قيمة للزبائن تفوق منافسيها .

2- نظرية الميزة التنافسية Competitive Advantage Theory

حدد (Porter) عام (1985) ثلاث استراتيجيات عامة يمكن للمنظمة استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة : إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز ، إستراتيجية التركيز ، كما موضح بالشكل (4) . تدور إستراتيجية قيادة التكلفة حول أن تقدم منتجاً منخفض التكلفة، إستراتيجية التمايز تتمحور حول أن تكون فريداً مع خلق قيمة أعلى للزبائن بطريقة تجعلهم يتوقفون إلى دفع سعرات إضافية، وتتعلق إستراتيجية التركيز بالمكانة المتخصصة مع التركيز على التكلفة والتمايز Sumer& (Bayraktar,2012:105) ويرى (Wang , 2014 : 33) أن النظريات الرئيسية التي تقوم على أساسها الميزة التنافسية هي :-

1- النظرية القائمة على السوق (MBV) : تجادل هذه النظرية بأن العوامل المحددة الأساسية لأداء المنظمة هي هيكل الصناعة ، ومكانة المنظمة وقوتها على المساومة في السوق ، وهناك نظريتان مشهورتان تتعلقان بـ (MBV) هما إطار عمل هيكل السلوك والأداء اللذان يصفان الكيفية التي يؤثر فيها هيكل الصناعة على سلوك المنظمة وأدائها ، كما أن نموذج (Porter) يكشف عن ظروف الصناعة والجوانب ذات الصلة بالبيئة التنافسية .

2- النظرية القائمة على الموارد (RBV) : تشير هذه النظرية إلى أن مجموعة موارد المنظمة الفريدة (الملموسة وغير الملموسة) والقدرات تخلق كفاءات أساسية تؤدي إلى ميزة تنافسية ، ويمكن أن تنشأ الميزة التنافسية من الموارد غير الملموسة (مثل الثقافة والمعرفة والسمعة وما إلى ذلك) بدلاً من الموارد الملموسة (مثل المعدات والمباني والأراضي ورأس المال وما إلى ذلك) .

3- النظرية القائمة على المعرفة (KBV) : تشير هذه النظرية إلى أن المعرفة (المعلومات والمعرفة) هي أهم مورد في المنظمة ومحرك رئيسي للأداء المتفوق ، تعد المعرفة أيضاً عنصراً أساسياً في عملية الابتكار، ويساعد الابتكار المنظمات على اكتساب ميزة على منافسيها .

4- النظرية القائمة على القدرات (CBV) : تشير هذه النظرية إلى أن الموارد مصدر للقدرات ، والقدرات هي محددات الميزة التنافسية .

5- وجهة النظر العلائقية للاستراتيجية : تشير هذه النظرية إلى أن الشبكات والعلاقة مع المنظمات الأخرى قد تكون مصدر ميزة تنافسية ، ويمكن إنشاء المزايا من خلال الاستثمار في الأصول الخاصة بين المنظمات وتبادل المعرفة والموارد التكميلية وبناء آليات حوكمة فعالة .

		الميزة التنافسية	
		التمايز	الكلفة
نطاق المنافسة	هدف ضيق	التمايز	قيادة الكلفة
	هدف واسع	التركيز على التمايز	التركيز على الكلفة

شكل (4) تصنيف بورتر والإستراتيجيات العامة

Source : Porter, M.E., (1985). "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance" , New York , p: 12 .

3- أبعاد الميزة التنافسية Dimensions of competitive advantage

أحد الاهتمامات الرئيسية للمنظمات هو الاهتمام بأحتياجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الاحتياجات والرغبات إلى مؤهلات مستهدفة أو مجالات تسمى " الأبعاد التنافسية " ، وتبدي المنظمات الأهتمام الكبير بهذه الأبعاد والتركيز عليها أثناء تقديم الخدمات والمنتجات من أجل تلبية طلب السوق كما يمكن أن تساعد المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية (Kahreh et al ., 2011: 29) . في ضوء ما تقدم نقدم عرضاً مفاهيمياً لأبعاد الميزة التنافسية على وفق الآتي :-

يمثل هذا البعد قدرة المنظمة على تقليل التكلفة الإجمالية للعمليات وبالتالي زيادة الربحية مقارنة بالمنافسين (Dangayach & Deshmukh, 2018: 11). ووفقاً (Al-Qatamin & Esam, 2018: 11). ووفقاً (Dangayach & Deshmukh, 2003: 281). كما يُعرّف كل من (Camfield & Sellitto) الكلفة بأنها تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين (Camfield & Sellitto, 2018: 209).

ويرى (Awwad et al., 2010: 4) بأن الكلفة هي القدرة على إدارة تكلفة الإنتاج بفعالية، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بها مثل النفقات العامة والمخزون والقيمة المضافة (Awwad et al., 2010: 4).

كما يشير (Zhao et al., 2002: 288) بأنها قدرة المنظمة على تقليل تكلفة المنتج عن طريق تقليل النفقات العامة والعمالة وتكاليف المواد الخام ووقت دورة الإنتاج (Zhao et al., 2002: 288). وتعد القدرة على تقليل التكلفة أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح المستدام في البيئات التي تركز على التكلفة (Bulak & Turkyilmaz, 2014: 802).

ويرى (Al-Awawdeh & Al-Sharairi, 2012: 126) بأن الكلفة قيمة ما تدفعه المنظمات للحصول على مدخلات الإنتاج المختلفة مثل تكاليف المعلومات والمواد الخام والقوى العاملة، فتأخذ هذه التكاليف شكلين: التكاليف البديلة تعني قيمة السلع البديلة التي تدفعها المنظمة والتي يمكن إنتاجها بنفس الموارد المستخدمة لإنتاج السلع الحالية مع استخدام هذه الموارد في أفضل استخدام بديل، والتكاليف الخاصة للسلع الحالية، مقسمة إلى قسمين: التكاليف الظاهرة والتكاليف الضمنية (Al-Awawdeh & Al-Sharairi, 2012: 126).

2- الجودة Quality

يرى (Gupta et al., 2014: 81) بأن الجودة هي القدرة على تقديم المنتجات والخدمات بأقل تكلفة وخالية من العيوب، وضمان تحقيق التمييز للمؤسسة في ظل المنافسة القائمة على السوق وتمثيل السمات والخصائص الإجمالية للمنتج والخدمة التي تلبي احتياجات الزبائن (Gupta et al., 2014: 81). وأنها أحد أهم عوامل بقاء ونمو المنظمة والحفاظ على قدرتها التنافسية (Al-najjar, 2016: 119).

في حين بين (Stevenson) من أن الجودة تشير إلى المواد والتصنيع والتصميم والخدمة، إذ يحكم المستهلكون على الجودة من حيث مدى اعتقادهم أن المنتج أو الخدمة سوف تفي بالغرض المقصود منها، وعادة ما يكون الزبائن على استعداد لدفع المزيد مقابل منتج أو خدمة إذا أدركوا أن المنتج أو الخدمة تتمتع بجودة أعلى من جودة المنافسين (Stevenson, 2015: 42).

فالجودة هي أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت على رفع روح المنافسة بين المنظمات، لأن المستهلكين لديهم وعي باختيار منتج أو خدمة عالية الجودة بالسعر المناسب، تسعى المنظمات إلى تحقيق جودة المنتجات والخدمات والتي بدورها تحقق رضا الزبائن وتلبية التوقعات من خلال جودة تصميم المنتج والخدمة، بالإضافة إلى جودة الخدمة نفسها (Mahasneh et al., 2020: 61). لهذا يتطلب استخدام الجودة كأداة للمنافسة أن تنظر المنظمات في الجودة كمدخل لإرضاء الزبائن، وليس فقط كطريقة لحل المشكلات وتقليل التكاليف (Baker & Crompton, 2000: 787).

3- المرونة Flexibility

يرى (Eryesil et al.,) المرونة بأنها قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى أساليب أخرى ، مثل تغيير أداء العمليات وطريقة وقت أداء العمليات (Eryesil et al ., 2015 : 3261) .

كما ويشير (Zhao et al.,) بأن المرونة هي القدرة على تقديم خط إنتاج واسع وإدخال منتجات جديدة بسرعة (Zhao et al., 2002 : 288) .

وقد بين كل من (Dangayach & Deshmukh) بأنها التفاعل مع التغييرات في الإنتاج ، والتغيرات في مزيج المنتجات ، والتعديلات في التصميم ، والتقلبات في المواد ، والتغيرات في النتائج (Dangayach & Deshmukh , 2003 : 281) . فهذه الاستجابة السريعة للتغيرات بما يناسب متطلبات الزبائن تحقق مستويات عالية من رضا الزبائن بالإضافة إلى ذلك ، تمتلك المنظمة حصة سوقية أكبر من المنافسين الآخرين في السوق (Diab , 2014: 141).

يعتقد كل من (Vokurka & O'Leary-Kelly) بأن المرونة كسلاح تنافسي رئيسي تعكس قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات في احتياجات الزبائن فضلاً عن التغييرات غير المتوقعة الناشئة عن الضغوط التنافسية ، وتتعامل المنظمات مع هذه الأنواع من الضغوط التنافسية من خلال مجموعة متنوعة من برامج التحسين التي تتضمن مرونة التصنيع ، مثل التصنيع في الوقت المحدد (JIT) وتقنيات التخصيص الشامل وأساليب المنافسة المستندة إلى الوقت والتصنيع السريع (Vokurka & O'Leary-Kelly , 2000 : 485) .

4 - السرعة Speed

يرى (Idris & Naqshbandi) أن المنظمات التي تتنافس على التسليم السريع كأولوية تنافسية تضع التكلفة المنخفضة أو الجودة كأولوية ثانوية وتركز كل طاقتها على التسليم الموثوق به وفي الوقت المحدد ، حيث يتوق الزبائن إلى الموثوقية والتسليم السريع للمنتجات والخدمات التي يشترونها ، ومن الواضح إذن أن آلية التسليم الفعالة يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها حيث يرغب الزبائن في الدفع أكثر من أي وقت مضى مقابل حصوله على خدمات موثوقة وأسرع (Idris & Naqshbandi , 2018 : 8) .

كما أشار (Slack & Lewis) إلى السرعة في الوقت بين بداية العملية ونهايتها ، وقد يتعلق هذا بأحداث خارجية واضحة ، على سبيل المثال ، من الوقت الذي يطلب فيه الزبون منتجاً أو خدمة ، إلى وقت تسليمه للزبون ، أو يمكن استخدامه داخلياً في العملية ، على سبيل المثال ، الوقت بين دخول مادة ما إلى عملية ما ووقت خروجها يتم معالجتها بالكامل (Slack & Lewis , 2015 : 57) . أن هذا البعد يجعل المنظمات في الأسواق تركز على تقليل المواعيد النهائية وتقصير الوقت اللازم لتصميم منتجات جديدة وتسليمها للزبائن (Alamri , 2018 : 53) .

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً : صدق وثبات أداة قياس البحث

يهدف قياس ثبات الاستبيان معرفة استقراره عند إعادة تطبيقه مرة أخرى ، أي أن المقياس سيعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة . ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha) ، فإذا بلغت قيمة الاختبار المذكور أقل من (0.60) فإن ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديده نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.80) فأكثر (Sekrana,2003:311) . أما الصدق (Validity) هو أن مقياس البحث يقيس فعلاً ما تم وضعه

لقياسه ، اي ان المقياس يقيس موضوع البحث وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206) ، علماً ان استمارة الاستبيان تم اخضاعها للصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة خبراء ، وصدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014 :258). أما الصدق رياضياً فإنه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح ، 2008: 565) . ويوضح الجدول (2) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث .

جدول (2) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات البحث

ت	المقياس	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	الاستدامة الاقتصادية	0.81	0.90
2	الاستدامة الاجتماعية	0.70	0.84
3	الاستدامة البيئية	0.80	0.89
	الاستدامة	0.85	0.92
1	الكلفة	0.80	0.89
2	الجودة	0.88	0.94
3	المرونة	0.82	0.90
4	السرعة	0.86	0.93
	الميزة التنافسية	0.92	0.96

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

يتضح من الجدول أعلاه ان كافة قيم معاملات (Cronbach's Alpha) ومعاملات الصدق ضمن الحدود المقبولة احصائياً مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث يتمتع بثبات وصدق عاليين.

ثانياً : الوصف الاحصائي

تسعى الباحثة في هذا المبحث الحالي الى تحليل استجابات افراد عينة البحث ، من خلال فقرتين، الأولى الاستدامة بأبعادها، أما الثانية فتناولت الميزة التنافسية بأبعادها ، من خلال تناول الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعياري وشدة الإجابة ومستواها .

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي ،حيث ان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات $(5 \mid = 0.80)$ (4) . وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) ، وتكون الفئات كالآتي (15 : Dewberry , 2004) :

1 – 1.80: منخفض جداً
 1.81 – 2.60: منخفض
 2.61 – 3.40: معتدل
 3.41 – 4.20: مرتفع
 4.21 – 5.0: مرتفع جداً

1 - الإستدامة

يبين الجدول (3) ادراك عينة البحث لتوافر أبعاد الاستدامة ، ولقد جاء بعد الاستدامة الاقتصادية بالمرتبة الأولى ، ثم بعد الاستدامة الاجتماعية ، ثم بعد الاستدامة البيئية . أما من حيث قوة اتساق إجابات العينة فقد جاءت بنفس الترتيب أيضاً . فضلاً عن ذلك أن متغير الاستدامة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً (3.74) ، بانحراف معياري (0.86) ، وشدة إجابة بلغت (74.71%) وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة البحث وبشكل مرتفع توافر أبعاد الاستدامة في الشركة عينة البحث .

جدول (3) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لأبعاد الاستدامة

ت	أبعاد الإستدامة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	الإستدامة الاقتصادية	4.06	81.16	0.78	مرتفع
2	الإستدامة الاجتماعية	3.71	74.13	0.82	مرتفع
3	الإستدامة البيئية	3.44	68.84	0.85	مرتفع
	المعدل العام للإستدامة	3.74	74.71	0.86	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الحاسبة .

2 - الميزة التنافسية

يبين الجدول (4) بعد الجودة جاء بالمرتبة الأولى ، ثم بعد الكلفة بالمرتبة الثانية ، ثم بعدي المرونة والسرعة بالمرتبة الثالثة . أما من حيث قوة اتساق إجابات العينة فقد جاء بعدي الكلفة والمرونة بالمرتبة الأولى ، يليهما بعد الجودة بالمرتبة الثانية ، وأخيراً بعد السرعة بالمرتبة الثالثة . فضلاً عن أن متغير الميزة التنافسية حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً (4.01) ، بانحراف معياري (0.82) ، وشدة إجابة بلغت (80.19%) وهذا يدل بشكل عام على إدراك عينة البحث وبشكل مرتفع توافر أبعاد الميزة التنافسية في الشركة عينة البحث .

جدول (4) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لأبعاد الميزة التنافسية

ت	ابعاد الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	الكلفة	4.01	80.25	0.79	مرتفع
2	الجودة	4.18	83.66	0.80	مرتفع
3	المرونة	3.92	78.44	0.79	مرتفع
4	السرعة	3.92	78.41	0.87	مرتفع
	المعدل العام للميزة التنافسية	4.01	80.19	0.82	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج الحاسبة .

ثالثاً : أختبار فرضيات البحث

أستخدمت الباحثة مجموعة من الوسائل الإحصائية لغرض اختبار فرضيات البحث ، حيث استخدمت معامل الارتباط (Pearson) لغرض قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث ، كما استخدمت الباحثة معامل الانحدار البسيط (Simple regression) لغرض اختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، لغرض الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط تمت الإفادة من قاعدة (Cohen,1977:79-81) ، وكالاتي:

- 1-علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.10 الى 0.29) .
- 2-علاقة الارتباط متوسطة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30الى0.49) .
- 3-علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.5 الى 1) .

جدول (5) أختبار فرضيات البحث

قيمة معامل الارتباط	قيمة R ²	قيمة F المحسوبة لانموذج الانحدار ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة لمعامل الانحدار ومستوى معنويتها	الميزة التنافسية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
				B	A	
0.53	0.28	**36	**6	0.47	2.10	الاستدامة الاقتصادية
**0.43	0.18	**20.10	**4.48	0.41	2.50	الاستدامة الاجتماعية
**0.42	0.18	**20.20	**4.49	0.35	2.80	الاستدامة البيئية
**0.59	0.35	**47.2	**6.90	0.66	1.53	الاستدامة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة .

1- بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاستدامة بوصفها متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً (0.59) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) . الامر الذي يدفع الباحثة للاعتقاد أن العلاقة طردية وقوية بين المتغيرين .

2- أن الاستدامة تؤثر في الميزة التنافسية بمقدار (0.66) اذا ازدادت بمقدار وحدة واحدة ، وهذا التأثير كان إيجابياً ، بمعنى أن الاستدامة البيئية تزيد من الميزة التنافسية ، علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) لان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.90) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.

3- بلغت قيمة (f) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار المقدر (47.2) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) مما يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار عند المستوى المذكور.

4- بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.35) وهذا يعني أن الاستدامة تفسر ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية ، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الانموذج .

5- أن انموذج الانحدار المقدر سيأخذ الشكل الآتي :
الميزة التنافسية = 1.53 + 0.66 الاستدامة

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- أكدت النتائج وجود تباين في أهتمامات الشركة بصدد أبعاد ممارسات الإستدامة . إذ جاءت ممارسات الإستدامة الأقتصادية بالأهتمام الأول ، تليها ممارسات الإستدامة الأجماعية ، وأخيراً ممارسات الإستدامة البيئية .
- 2- أفادت النتائج وجود تباين في أهتمامات الشركة بصدد تحقيق أبعاد الميزة التنافسية . إذ جاءت مؤشرات الجودة بالأهتمام الأول، تليها مؤشرات الكلفة وأخيراً مؤشرات المرونة والسرعة .
- 3- تمتلك الشركة موضوع البحث برامج صحية للحفاظ على صحة وسلامة العاملين فضلاً عن تخصيصها الأموال اللازمة لتنفيذ المشاريع المجتمعية.
- 4- ينصب أهتمام إدارة الشركة على تقليل مخلفات الأنتاج والفاقد فضلاً عن الأستخدام الأمثل للموارد الطبيعية الأمر الذي ينعكس وبشكل كبير على الأستدامة الأقتصادية .
- 5- تسعى إدارة الشركة المبحوثة إلى تخفيض كلف الأنتاج وكلف الحصول على المواد الأولية وتتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة لتحقيق الميزة التنافسية .

ثانياً : التوصيات

- 1- تعزيز توجه الشركة قيد البحث باتجاه تهيئة متطلبات اعتماد منهجية الإستدامة في عملياتها الإنتاجية .
- 2- تفعيل دور منهجية الإستدامة في الشركة ميدان البحث بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية .
- 3- أهمية أتماد ممارسات الإستدامة في العمليات الإنتاجية للشركة مجال البحث من خلال التركيز على الإستدامة الأقتصادية ، الأجماعية ، البيئية ، وذلك من أجل الأرتقاء بمستوى تنفيذ هذه الأبعاد بما يعود بالفائدة على الزبائن والشركة والمجتمع .
- 4- لا بد للشركة أن تعمل على تنفيذ أبعاد منهجية الإستدامة كلما أمكن ذلك من أجل تقليص معدلات إستهلاك الطاقة والمواد إلى أقصى حد ممكن ، تقليص المواد الضارة أو السامة إلى الحد الأدنى ، تحقيق الأهداف البيئية ، تدعيم المركز التنافسي للشركة .

أولاً : المصادر العربية

- 1- عبد الفتاح، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر، جدة، المملكة العربية السعودية .

ثانياً : المصادر الاجنبية

1-BOOK:

- 1- Cohen, J. (1977). "Statistical power analysis for the behavioral sciences" (rev. ed.). new York: Academic press.
- 2- Cooper, D.R. & Schindler, p.s. (2014). "Business research methods" (12 th end). Boston: McGraw-Hill.
- 3- Dewberry, C. (2004). "Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice". First published, published in the Taylor & Franci.
- 4- Epstein, M.J.(2008). " marketing sustainability work: best practices in managing and measuring social and Environmental impacts ", Greenleaf, Sheffield.
- 5- Porter, M., E., (1985) "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance", New York .
- 6- Sekaran, U., & Bougie,R . (2010). " Research methods for Business", 5th Ed, Jon Willy & Sons .
- 7- Sekrana ,Uma (2003)."Research methods for business,A skill building approach" ,4th ed , John Wiley & Sons,Inc.
- 8- Slack, N., & Lewis, M. (2015). "Operations Strategy", 4th ed, Pearson Education Limited, Uk.
- 9- Solomon, J. (2010). "Corporate Governance and Accountability", 3rd Edition. John Wiley & Sons: Chichester.
- 10- Stevenson,WilliamJ.,(2015),"OperationsManagement",12thed., McGrawHill, U.S.A.

2-Journals and proidicals:

- 1- Abushammala, M. F., Qazi, W. A., Azam, M-H., Mehmood, A. U., Mufragi, G., A., & Alrawahi, N. A. (2016). "Economic and environmental benefits of landfill gas utilisation in Oman". *Waste Management & Research*, 34(8), 1-7. doi:10.1177/0734242X16628983.
- 2- Agyeman, J., & Evans, B. (2004). "Just sustainability?: the emerging discourse of environmental justice in Britain? ". *Geographical Journal*, 170(2), 155-164.

- 3- Alamri, A. M. (2018). "Strategic management accounting and the dimensions of competitive advantage: Testing the associations in Saudi industrial sector". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(2), 48-64.
- 4- Al-Awawdeh, W. M., & Al-Sharairi, J. A. (2012). "The relationship between target costing and competitive advantage of Jordanian private universities". *International Journal of Business and Management*, 7(8), 123.
- 5- Aldana-Dominguez, J., Montes, C., Martinez, M., Medina, N., Hahn, J., & Duque, M. (2017). "Biodiversity and ecosystem services knowledge in the Colombian Caribbean: Progress and challenges". *Tropical Conservation Science*, 10(2), 1-41. doi:10.1177/1940082917714229.
- 6- Al-najjar, F. J. (2016). "Social responsibility and its impact on competitive advantage (An applied study on Jordanian telecommunication companies)". *International Journal of Business and Social Science*, 7(2), 114-125.
- 7- Al-Qatamin, A. A., & Esam, A. M. (2018). "Effect of strategic thinking skills on dimensions of competitive advantage: empirical evidence from Jordan". *Economics, Management and Marketing*, 8.
- 8- Awwad, A., Al Khattab, A., & Anchor, J. R. (2010). "Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing". Working Paper. Emerging Markets Research Group University of Huddersfield, Huddersfield, UK.
- 9- Baker, Dwayne A., & Crompton, John L. (2000). "Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions, *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804.
- 10- Bulak, M. E. & Turkyilmaz, A. (2014). "Performance assessment of manufacturing SMEs: A frontier approach". *Industrial Management and Data Systems* 114(5), 797-816.
- 11- Buri, A., Cianfrani, C., Pinto-Figueroa, E., Spangenberg, J. E., Adatt, T., Verrecchia, E., Guisan, A., & Pradervand, J. N. (2017). "Soil factors improve predictions of plant species distribution in a mountain environment". *Progress in Physical Geography*, 41(6), 703-722. doi:10.1177/0309133317738162.
- 12- Camfield, C. G., & Sellitto, M. A. (2018). "A performance evaluation of competitive focuses in the furniture industry". *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(4), 207-217.
- 13- Cowan, D. M., Dopart, P., Ferracini, T., Sahmel, J., Merryman, K., Gaffney, S., & Paustenbach, D. J. (2010). "A cross-sectional analysis of reported corporate environmental sustainability practices". *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 58(3), 524-538.

- 14- Cugurullo, F. (2017). "Exposing smart cities and eco-cities: Frankenstein urbanism and the sustainability challenges of the experimental city". *Environment and Planning A*, 50(1), 1-20. doi:10.1177/0308518X17738535.
- 15- Dangayach, G.S. & Deshmukh, S.G. (2003). "Evidence of manufacturing strategies in Indian industry: a survey". *International Journal of Production Economics*, 83(3), 279-298.
- 16- Diab, S. M. (2014). "Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 138.
- 17- Eryesil, K., Esmen, O., and Beduk, A. (2015). "The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance". *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 9(10), 587-593.
- 18- Gupta, Vineet, Garg, Dixit, & Kumar, Raj (2014). "Depiction of total quality management during a span of 2003- 2013". *Journal of Engineering & Technology*, 4(2), 81-86.
- 19- Hespenheide, H., Pavlovsky, K., & McElroy, M. (2010). "Accounting for sustainability performance". *Financial Executive*, 26 (2), 52-58.
- 20- Idris, F., & Naqshbandi, M. M. (2018). "Exploring competitive priorities in the service sector: evidence from India". *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- 21- Jordan, A., & Russel, D. (2014). "Embedding the concept of ecosystem services? The utilization of ecological knowledge in different policy venues". *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32, 192-207. doi:10.1068/c3202ed.
- 22- Joshi, P.L., & Gao S.S. (2009). "Multinational corporation's corporate social and environmental disclosures (CSED) on web sites" . *International Journal of Commerce and Management*, 19 (1), 27-44.
- 23- Kahreh, M. S., Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). "Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study". *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2), 26-37.
- 24- Korkut, E. N., Yaman, C., Küçükağa, Y., Jaunich, K. M., & Demir, I. (2017). "Greenhouse gas contribution of municipal solid waste collection: A case study in the city of Istanbul, Turkey". *Waste Management & Research*, 36(2), 1-9. doi:10.1177/0734242X17744656.
- 25- Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. (2005). "Assessing the sustainability performances of industries". *Journal of cleaner production*, 13(4), 373-385.

- 26- Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2007) . "Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? ". *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
- 27- Long, J. (2016). "Constructing the narrative of the sustainability fix: Sustainability, social justice and representation in Austin, TX". *Urban Studies Journal* , 53(1), 149-172. doi:10.1177/0042098014560501.
- 28- Lu, N., Jiang, N., Lou, V. W. Q., Zeng, Y., & Liu, M. (2017). "Does gender moderate the relationship between social capital and life satisfaction? Evidence from urban China". *Research on Aging*, 1, 1-22. doi:10.1177/0164027517739032.
- 29- Mahasneh, M. M., Alnahdi, S. A., & Bani Hani, J. S. (2020). "Innovation in health services alignment with the competitive advantage achievement in private hospitals in Saudi Arabia: Strategic evidence". *International Journal of Business and Social Science*, 11(3), 58-68.
- 30- Oberoi, R. (2014). "Benchmarking sustainability: Study of initiatives towards triple bottom line by Indian public-sector enterprises". *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(1), 27-37. doi:10.1177/2319510X14529485.
- 31- Radnovic, B., Ilic, M., & Zivkovic, Z. D. (2012). "Green Marketing and Sustainable Development–Experiences from Republic of Serbia". *Journal of Economic Development, Environment and People*, 1(3), 74-87.
- 32- Ramadan, W. H., & Eng, B. (2010). "The Influence Of Organizational Culture On Sustainable Competitive Advantage of Small & Medium Sized Establishments". *E-Leader Budapest*, 1-13.
- 33- Sabella, A. R., & Eid, N. L. (2016). "A strategic perspective of social enterprise sustainability". *Journal of General Management*, 41(4), 71-89. doi:10.1177/030630701604100405.
- 34- Sarkis, J., Helms, M. M., and Hervani, A. A., (2010), "Reverse Logistics and Social Sustainability", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 17 (6): 337-354.
- 35- Smith, T. M. (2013). "Climate change: Corporate sustainability in the supply chain". *Bulletin of the Atomic Scientists*, 69(3), 43-52. doi:10.1177/0096340213487310.
- 36- Spence, L. J. (2016). "Small business social responsibility: Expanding core CSR theory". *Business & Society*, 55(1), 23-55. doi:10.1177/0007650314523256.
- 37- Sukaatmadja, I., Yasa, N., Rahyuda, H., Setini, M., & Dharmanagera, I. (2021). "Competitive advantage to enhance internationalization and marketing performance woodcraft

- industry: A perspective of resource-based view theory". *Journal of Project Management*, 6(1), 45-56.
- 38- Sumer, K., & Bayraktar, C. A. (2012). " Business Strategies and Gaps in Porter'S Typology". *Journal of Management Research*, 4(3), 100-119.
- 39- Tsai, W. H., Chou, W. C., Hsu, W., (2009)."The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Selecting Socially Responsible Investment: An Effective MCDM Model", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 60 , 1396-1410.
- 40- Uitto, J. (2016). "Evaluating the environment as a global public good". *Evaluation*, 22(1), 108-115. doi:10.1177/1356389015623135.
- 41- Vokurka, R. J., & O'Leary-Kelly, S. W. (2000). "A review of empirical research on manufacturing flexibility". *Journal of operations management*, 18(4)
- 42- Wang, X. H., Hawkins, C., & Berman, E. (2014). "Financing sustainability and stakeholder engagement: Evidence from U.S. cities". *Urban Affairs Review*, 50(6), 806-834. doi:10.1177/1078087414522388.
- 43- Whelan, T., & Fink, C. (2016). "The Comprehensive Business Case for Sustainability". *Harvard Business Review* 1-12.
- 44- Zhao, X., Yeung, J. H. Y., Zhou, Q. (2002). "Competitive priorities of enterprises in mainland China", *Total Quality Management Journal*, 13(3), 285-300.

3-Electronic Books and Journals.

- 1- Goniadis, G. (2015). "Introduction to Sustainable Development" . A brief handbook for students by students . <https://www.ihu.edu.gr/icsd/docs/>.
- 2- Nițoiaia, P., & Camară, G. (2018). "Roles of Actors in Promoting Sustainable Development". *Present Environment and Sustainable Development*, 12(1), 169-177. <https://doi.org/10.2478/pesd-2018-0013>.

4-Theses master and dissertations:

- 1- Abubakar, T. (2014). "A Study of Sustainability in the Oil and Gas Supply Chain". (Doctoral dissertation, University of Central Lancashire).
- 2- Adoukonou, V. (2019). "Strategies for Small Business Sustainability".(Doctoral dissertation, Walden University).
- 3- Fillingim, W. A. (2018). "Small Business Sustainability Strategies" .(Doctoral dissertation, Walden University).

- 4- Fonseca, V. C . (2019). "Environmental sustainability in the shipping industry: a source of competitive advantage? ". (Master's thesis,University of South-Eastern Norway).
- 5- Luamba, D. (2019). "Strategies small business owners use to remain sustainable", (Doctoral dissertation, Walden University).
- 6- Lynch, S. L. (2016). "Business case studies in sustainability practices". (Honors Undergraduate Theses, University of Central Florida).
- 7- Ngetiie, E. N. (2010). "Factors determining sustainable competitive advantage for the institute of advanced technology ltd". (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- 8- Nortjé , C. (2014). "Measuring the sustainability performance of the oil and gas industry: A balanced scorecard approach" . (Doctoral dissertation , North-West University) .
- 9- Remes, H. (2019). "Corporate Sustainability as a Source for Employee Engagement Among Millennials". (Master`s Thesis, Vaasa University)
- 10- Romiguer, A. T (2011). "Sustainable development: objectives, enablers and challenges for Spanish Companies". (Master of Science Thesis, Tampere University of Technology).
- 11- Schiehlé, T., & Wallin, J. (2014). "The reporting on sustainability performance indicators". (Master`s Thesis, Umeå University).

5.internet :

1-

UN.(2019). "Sustainable Developme Goals". <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>.