أثـر فاعليـة أداء الإدارة العليـا علـى الاسـتدامة في شـركات قطـاع الأغذيـة السـعودي - دراسـة تحليلية وصفية للفترة مـن 2020 - 2024

إعـــــداد :

تهاني محمدثالث موسى الهوساوي

الجامعة الاسلامية بمينسوتا

Email : Tahany1399@yahoo.com

خلاصة البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر فاعلية أداء الإدارة العليا على تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) في شركات قطاع الأغذية بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة من ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٤. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندةً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية شملت عينة من التنفيذيين والإداريين.

وقد كشفت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين فاعلية الإدارة العليا ومستوى تطبيق ممارسات الاستدامة، كما أوضحت أن القيادة والتخطيط الاستراتيجي يُعدان المحورين الأكثر تأثيرًا في دعم جهود الاستدامة، فيما برز البُعد الاقتصادي بوصفه الأكثر تأثرًا بفاعلية الإدارة العليا.

خلصت الدراسة إلى أن فاعلية القيادة الإدارية تشكل العنصر الأساسي في دفع عجلة وتحقيق التنمية المستدامة داخل قطاع الأغذية السعودي، وأن تطوير كفاءات القيادات وتمكين المرأة وتعزيز الحوكمة والشفافية تمثل مرتكزات أساسية لتحقيق استدامة مؤسسية حقيقية.

وأوصت الدراسة بأهمية دمج وتضمين مبادئ الاستدامة ضمن استراتيجيات الشركات، وتشجيع الاستثمار في الابتكار البيئي، وإعداد تقارير أداء الاستدامة الدورية بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية:

فاعلية أداء الإدارة العليا-الاستدامة الاقتصادية-الاستدامة البيئية-الاستدامة الاجتماعية-قطاع الأغذية السعودي

Abstract

This study aims to analyze the impact of top management performance effectiveness on achieving sustainability across its three dimensions (economic, environmental, and social) in Saudi Arabia's food sector companies during the period 2024–2020. The study adopted a descriptive-analytical approach, drawing on a review of the literature and prior studies, in addition to conducting a field study involving a sample of executives and administrative managers.

The findings revealed a positive, statistically significant relationship between top management effectiveness and the level of sustainability practices implemented. The results also indicated that leadership and strategic planning are the two most influential drivers in supporting sustainability efforts, while the economic dimension emerged as the most affected by top management effectiveness.

The study concludes that effective managerial leadership constitutes a core factor in advancing and achieving sustainable development within Saudi Arabia's food sector. It further emphasizes that enhancing leadership competencies, empowering women, and strengthening governance and transparency are fundamental pillars for achieving genuine institutional sustainability.

Accordingly, the study recommends integrating sustainability principles into corporate strategies, encouraging investment in environmental innovation, and producing periodic sustainability performance reports in alignment with the objectives of Saudi

Vision 2030.

Keywords:
Top Management Performance Effectiveness - Economic Sustainability - Environmental Sustainability-Social Sustainability - Saudi Food Sector

المقدمة

في سياق التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، برز قطاع الأغذية بوصفه قطاعًا استراتيجيًا يرتبط مباشرةً بالأمن الغذائي الوطني، ويُعد من القطاعات الأكثر حيوية وتأثيرًا في الاقتصاد السعودي، لما يسهم به في الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، وما يوفره من فرص عمل لشرائح واسعة من المواطنين والمقيمين.

ومع تصاعد التوجهات العالمية نحو ترسيخ ممارسات الاستدامة في الأنشطة الاقتصادية، بات من الضروري أن تتبنى شركات قطاع الأغذية في المملكة استراتيجيات وممارسات تواكب متطلبات التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وتضطلع الإدارة العليا بدور محوري في قيادة هذا التحول، كونها الجهة المسؤولة عن صياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، وتوجيه الموارد والإمكانات بكفاءة، واتخاذ القرارات المصيرية التي تنعكس على أداء الشركة واستمراريتها على المديين القصير والطويل.

وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين فاعلية أداء الإدارة العليا ومستوى تحقيق الاستدامة في شركات قطاع الأغذية السعودي، اعتمادًا على بيانات ميدانية جُمعت من عينة عشوائية من المديرين التنفيذيين والمدراء والإداريين خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٤. وتكتسب هذه الفترة أهمية خاصة لما شهدته من تحديات استثنائية، في مقدمتها تداعيات جائحة كوفيد-١٩، إلى جانب التحولات التنظيمية والتشريعية المصاحبة لمسار تنفيذ رؤية ٢٠٣٠، بما يتيح فحص قدرة الإدارة العليا على التكيف مع المتغيرات وتفعيل ممارسات الاستدامة.

ويأمل الباحث أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تعزيز وعي الإدارة العليا وتطوير قدراتها في مجال الاستدامة، ودعم بناء سياسات وممارسات أكثر فاعلية تسهم في ترسيخ التنمية المستدامة على

المستويات المؤسسية والقطاعية والوطنية.

أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من تركيزه على العلاقة بين فاعلية أداء الإدارة العليا والاستدامة في قطاع الأغذية السعودي، باعتباره قطاعًا استراتيجيًا يرتبط بالأمن الغذائي والتنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

أهمية البحث العلمية:

تتمثل في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية عبر تطوير إطار مفاهيمي وأدوات قياس موضوعية للعلاقة بين الإدارة العليا والاستدامة بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

أهمية البحث العملية:

تكمن في تقديم رؤى وتوصيات تساعد الشركات على تحسين أدائها وتعزيز ممارسات الاستدامة، إلى جانب دعم صانعي القرار في صياغة سياسات وتشريعات ملائمة. كما يكتسب البحث بعدًا إضافيًا من خلال تناوله الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٤، التي شهدت تحديات استثنائية مثل جائحة كوفيد-١٩ والتحولات التنظيمية، مما يجعله مساهمة عملية وعلمية لفهم دور الإدارة العليا في مواجهة التغيرات وتعزيز استدامة قطاع الأغذية السعودي.

حيث تكمن أهمية البحث في سياق التطورات الراهنة:

1. مواجهة تحديات مثل تغير المناخ وندرة الموارد الطبيعية، والتي تستدعي تبني ممارسات مستدامة لضمان استمرارية الأعمال.
2. دراسة تطور ممارسات الاستدامة في شركات قطاع الأغذية السعودي خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٤ وعلاقته بتطور أداء الإدارة العليا.
3. تحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة، بما في ذلك المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية، وتقديم نماذج وحالات لشركات رائدة.

4. وضع خارطة طريق لتعزيز فاعلية أداء الإدارة العليا في مجال الاستدامة، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المؤسسي والقطاعي والوطني .

اهداف البحث

1. صياغة إطار مفاهيمي وتطوير أدوات قياس علمية وموثوقة لتفسير وتقييم العلاقة بين فاعلية أداء الإدارة العليا وممارسات الاستدامة في قطاع الأغذية.
2. تحليل العوامل والمتغيرات الوسيطة والديموغرافية والتنظيمية المؤثرة في العلاقة بين أداء الإدارة العليا وتحقيق الاستدامة.
3. دراسة تطور ممارسات الاستدامة في شركات قطاع الأغذية السعودي خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٤، وربطها بمستوى تطور أداء الإدارة العليا.
4. تقديم نماذج تطبيقية وخارطة طريق استراتيجية لتعزيز دور الإدارة العليا في دعم وتبني ممارسات الاستدامة في شركات قطاع الأغذية السعودي.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة هذا البحث في وجود قصور معرفي في الأدبيات المحلية المتعلقة بتفسير طبيعة العلاقة بين فاعلية أداء الإدارة العليا ومستوى تحقيق الاستدامة المؤسسية في شركات قطاع الأغذية السعودي. فعلى الرغم من المكانة الاستراتيجية لهذا القطاع بوصفه أحد ركائز الأمن الغذائي الوطني وأحد المسارات الداعمة لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن الدراسات السابقة لم تُقدّم معالجة كافية لكيفية انعكاس فاعلية الإدارة العليا من حيث جودة القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار، وتوجيه الموارد على تبنّي ممارسات الاستدامة بأبعادها الثلاثة: الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

وعليه، تنبع إشكالية البحث من الحاجة إلى تحليل منهجي وموضوعي لهذه العلاقة في السياق السعودي، بما يحدد مستوى الإسهام الفعلي لفاعلية الإدارة العليا في ترسيخ ممارسات الاستدامة داخل الشركات الغذائية، ويُسهم في سد الفجوة المعرفية القائمة، وصولاً إلى تقديم استنتاجات وتوصيات تطبيقية تدعم تعزيز الاستدامة المؤسسية في هذا القطاع الحيوي.

أسئلة البحث

◆ السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير فاعلية أداء الإدارة العليا في شركات قطاع الأغذية السعودي على تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٤؟

◆ الأسئلة المحورية والفرعية:

المحور الأول: فاعلية أداء الإدارة العليا

- ما مستوى فاعلية أداء الإدارة العليا في شركات قطاع الأغذية السعودي؟
- ما مدى تبني الإدارة العليا لاستراتيجيات واضحة للاستدامة؟
- كيف تُقيِّم الإدارة العليا مستوى أدائها في تحقيق أهداف الاستدامة؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه الإدارة العليا في تنفيذ خطط الاستدامة؟

المحور الثاني: الاستدامة الاقتصادية

- ما مستوى تحقيق الاستدامة الاقتصادية في شركات قطاع الأغذية السعودي؟
- ما دور الإدارة العليا في تعزيز الكفاءة التشغيلية والربحية المستدامة؟
- كيف تساهم الإدارة العليا في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام للشركة؟
- ما أثر قرارات الإدارة العليا على الأداء المالي المستدام للشركة؟

المحور الثالث: الاستدامة البيئية

- ما مستوى تحقيق الاستدامة البيئية في شركات قطاع الأغذية السعودي؟
- كيف تعمل الإدارة العليا على تقليل الأثر البيئي لعمليات الشركة؟
- ما مدى فاعلية سياسات الإدارة العليا في إدارة الموارد الطبيعية وتقليل النفايات؟
- ما التدابير التي تتخذها الإدارة العليا للتكيف مع التغيرات المناخية وتقليل الانبعاثات الكربونية؟

المحور الرابع: الاستدامة الاجتماعية

- ما مستوى تحقيق الاستدامة الاجتماعية في شركات قطاع الأغذية السعودي؟
- كيف تساهم الإدارة العليا في تعزيز المسؤولية المجتمعية للشركة؟
- ما دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل؟
- ما مدى التزام الإدارة العليا بمعايير الحوكمة وأخلاقيات العمل؟

حدود البحث

1. الحدود المكانية: شركات قطاع الأغذية في المملكة العربية السعودية.
2. الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة الزمنية الممتدة من عام ٢٠٢٠ حتى عام ٢٠٢٤.
3. الحدود البشرية: الإدارة العليا في شركات قطاع الأغذية (الرؤساء التنفيذيين، المديرين العامين، وأعضاء مجالس الإدارة).
4. الحدود الموضوعية: العلاقة بين فاعلية أداء الإدارة العليا وتحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية).

الدراسات السابقة

❖ دراسة Abdou, Hassan, & Salem, (٢٠٢٣)[1]

أظهرت أن التزام الإدارة العليا في قطاع الخدمات الغذائية بالاستدامة يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي عبر خفض التكاليف، وتعزيز الأداء البيئي من خلال تقليل النفايات، إضافة إلى رفع مستوى المسؤولية الاجتماعية عبر رضا الموظفين والعملاء.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مواقف واتجاهات مديري قطاع الخدمات الغذائية تجاه مفهوم الاستدامة وممارساتها، مع التركيز على تأثير التزام الإدارة العليا على الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

أهم النتائج

1. التزام الإدارة العليا بالاستدامة كان له تأثير مباشر على تحسين الأداء العام للمؤسسة.
2. الوعي القيادي بمفهوم الاستدامة ارتبط إيجابيًا بمدى تبنّي المؤسسات للممارسات المستدامة.
3. الدعم المؤسسي والتشريعي ساعد في رفع مستوى تبنّي مبادرات الاستدامة.

التوصيات

1. تضمين الاستدامة في الخطط الاستراتيجية وتفعيل دور الإدارة العليا في قيادتها.
2. تطوير برامج تدريبية للمديرين التنفيذيين.
3. تعزيز الشفافية في تقارير الأداء البيئي والاجتماعي وفق *ESG/[2]

1- Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Promoting sustainable food practices in food service industry: An empirical investigation on Saudi Arabian restaurants. Sustainability, 12206 ,(16)15

2- معايير ESG تمثل إلى الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة لتقييم استدامة الشركات، في حين تمثل GRI إطارًا دوليًا معتمدًا لإعداد تقارير الاستدامة والإفصاح عنها بشكل منهجي وشفاف.

(GRI

4. دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة بالحوافز والدعم الفني.
5. توسيع برامج التوعية للعاملين والمستهلكين.

❖ دراسة Butt, Arshad, & Butt (٢٠٢٤)[3]

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية الخضراء في تعزيز الأداء المستدام داخل المؤسسات الصناعية في باكستان، من خلال اختبار تأثير الابتكار الأخضر كمتغير وسيط يربط بين القيادة الخضراء والأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي).
اعتمد الباحثون على المنهج الكمي واستخدموا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت ٢٣٨ من العاملين والمديرين في شركات صناعية باكستانية مدرجة في البورصة. وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي الهيكلي (SEM) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

نتائج الدراسة

1. القيادة التحويلية الخضراء تؤثر إيجابيًا على الأداء المستدام، حيث تبين أن القادة الذين يتبنون ممارسات قيادية خضراء (مثل تحفيز الموظفين على تبنّي القيم البيئية وتشجيعهم على الابتكار البيئي) يحققون أداءً مستدامًا أعلى على المستويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
2. الابتكار الأخضر له دور وساطة جزئي بين القيادة الخضراء والأداء المستدام، مما يعني أن القيادة الخضراء تؤثر على الأداء من خلال تعزيز الابتكار في المنتجات والعمليات التي تراعي الاستدامة.
3. البعد البيئي كان الأكثر تأثرًا بالقيادة التحويلية الخضراء، متبوعًا بالبعد الاقتصادي ثم الاجتماعي، وهو ما يعكس أهمية القائد في ترسيخ

3- Butt, A., Arshad, Z., & Butt, U. (2024). The Impact of Green Transformational Leadership on Sustainable Performance in Pakistan's Manufacturing Sector: The Mediation Effect of Green Innovation. Qlantic Journal of Social Sciences, 151–137 ,(3)5.

الممارسات البيئية كمحور رئيس لتحقيق الأداء المستدام.

4. أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك قيادة خضراء واعية أكثر قدرة على تحفيز العاملين نحو سلوكيات بيئية مسؤولة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل بيئة العمل.

التوصيات

1. تعزيز مفهوم القيادة التحويلية الخضراء داخل المؤسسات الصناعية عبر برامج تدريبية متخصصة للقادة والمديرين التنفيذيين.
2. الاستثمار في الابتكار الأخضر باعتباره جسرًا يربط بين القيادة المستدامة وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وتشجيع تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة.
3. تبنّي سياسات مؤسسية محفزة للسلوك البيئي مثل المكافآت المرتبطة بالأداء الأخضر، ودعم المبادرات الابتكارية ذات الطابع البيئي.
4. تعزيز الثقافة التنظيمية المستدامة التي تشجع التعاون بين الموظفين والإدارة العليا في تطبيق مبادرات خضراء.
5. إجراء مزيد من الدراسات لاستكشاف متغيرات وسيطة إضافية مثل الثقافة المؤسسية أو القدرات الديناميكية وتأثيرها في العلاقة بين القيادة الخضراء والأداء المستدام.

خلاصة الباحثين

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية الخضراء تعدّ من أهم أنماط القيادة القادرة على دعم التحول المستدام في المؤسسات الصناعية. كما أن نجاح هذا النمط القيادي يعتمد على قدرة القائد على تحفيز الابتكار الأخضر والتزام الموظفين بالقيم البيئية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المستدام الشامل للمؤسسة.

❖ دراسة Almulhim (٢٠٢٤) [4]

ملخّص الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري (Circular Economy - CE) في قطاع الأغذية السعودي، مع التركيز على التحديات والفرص، وتقديم إطار مفاهيمي للاستدامة من منظور نظري.

تستعرض الدراسة سلسلة القيمة الغذائية (من الاستخراج، المعالجة، التصنيع، الاستهلاك إلى التخلص) وتربطها بمبادئ الـ "٦R" (الحدّ، إعادة الاستخدام، التدوير، الاسترداد، إعادة التصنيع، وإعادة التصميم) لاقتراح استراتيجيات دائرية محتملة في القطاع.

كما تناقش الدراسة الفجوات القائمة بين الأطر النظرية والتطبيق الفعلي في السعودية، وتطرح أولويات وسياسات يجب تبنّيها لتحقيق انتقال فعّال نحو نظام غذائي دائري.

النتائج التي توصلت إليها

- تمّ اقتراح إطار منهجي لتقييم دائرية سلسلة الإمداد في قطاع الأغذية، يدمج مبادئ الاقتصاد الدائري مع ممارسات سلسلة القيمة (٦R) لتحديد الحلقات الممكنة للتدوير داخل القطاع.
- أوضحت الدراسة أن تبنّي CE فعلي في القطاع يحتاج إلى التزام إداري قوي من القيادة العليا كشرط أساسي، إلى جانب توفير البنية التحتية والموارد المالية والتقنية الملائمة.
- كما تبيَّن أن هناك فجوة كبيرة بين الطرح النظري وبين الواقع الميداني في الشركات، حيث أن التطبيق محدود بسبب معوقات مثل التكاليف، نقص المعرفة التقنية، ضعف التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، والقيود التنظيمية.
- أكدت الدراسة أن بعض الشركات في السعودية بدأت بالفعل

4- Almulhim, A. I. (2024). Toward a Greener Future: Applying Circular Economy Principles to Saudi Arabia's Food Sector for Environmental Sustainability. Sustainability, 786 ,(2)16.

تطبيق حلقات دائرية بسيطة (مثل إعادة التدوير وتقليل الفاقد)، لكنها تغطي فقط أجزاء من سلسلة القيمة وليست تطبيقًا شاملًا.

❖ دراسة خضير وغربي (٢٠٢٤) [5]

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في دعم التنمية المستدامة من خلال دراسة حالة شركة المراعي بالاعتماد على تحليل وثائق/تقارير الشركة (لا سيما التقرير السنوي) وربطها بأبعاد التنمية المستدامة.

أهم النتائج

- وجود ارتباط واضح بين برامج المسؤولية الاجتماعية وتحسين جوانب التنمية المستدامة.
- أشارت الدراسة ضمنيًا إلى أن الحوكمة وتكامل التخطيط والتنفيذ وصياغة الاستراتيجية كانت عناصر داعمة لتحقيق نتائج الاستدامة، وهو ما يعكس دور الإدارة العليا في توجيه الموارد والقرارات.

❖ دراسة فتحي ويحيى (٢٠٢٣) [6]

ملخص الدراسة

سعت الدراسة إلى بيان كيف يسهم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة المشتركة، وتطبيق ذلك على شركة المراعي، من خلال تحليل مفاهيمي/تحليلي يربط بين المسؤولية الاجتماعية ومخرجاتها الاقتصادية والاجتماعية.

أهم النتائج

- أكدت الدراسة أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يرتبط بخلق قيمة

5- ضير، عقبة، وغربي، خليل. (2024). المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحسين التنمية المستدامة: شركة المراعي أنموذجًا. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 8(2)، 865-878. جامعة الوادي.

6- فتحي، محمد، & يحيى، عبد الله. (2023). مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة: دراسة حالة شركة المراعي. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 16(2)، 233-252.

مشتركة، بما يشمل فوائد اقتصادية واجتماعية.

- أوضحت أن تداخل الأبعاد بين المسؤولية الاجتماعية والقيمة المشتركة يعزز المنظور المؤسسي للاستدامة.

الملخص للدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة على اختلاف سياقاتها إلى اتجاه عام مفاده أن الإدارة العليا تمثل عاملاً حاسمًا في ترسيخ الاستدامة المؤسسية. فقد بينت الدراسات الدولية أن أنماط القيادة الداعمة للاستدامة تسهم في رفع الأداء المستدام بصورة مباشرة أو عبر متغيرات وسيطة مثل الابتكار الأخضر Butt ٢٠٢٤)، كما ابرزت دراسة Abdou, Hassan, & Salem (٢٠٢٣) دور الالتزام القيادي والوعي والتدريب والدعم المؤسسي في تعزيز تبني ممارسات الاستدامة في قطاع غذائي خدمي. وفي السياق السعودي، قدّمت دراسة Almulhim (٢٠٢٤) إطارًا نظريًا للاقتصاد الدائري وأكدت أن نجاح التحول يتطلب التزام القيادة العليا وتوفير الموارد، بينما ركزت دراسات خضير وغربي (٢٠٢٤)، فتحي ويحيى (٢٠٢٣) على المسؤولية الاجتماعية ودراسة حالة (المراعي) لتفسير كيف يمكن للممارسات المؤسسية الموجهة من الإدارة العليا أن تنعكس على أبعاد التنمية المستدامة أو خلق القيمة المشتركة.

الفجوة البحثية:

بالرغم من ثراء النتائج السابقة، إلا أنها تكشف عن فجوة واضحة تتمثل في :

1. محدودية الدراسات العربية دراسة Abdou, Hassan, & Salem (٢٠٢٣) ودراسة Arshad & Butt (٢٠٢٤)التي تختبر ميدانيًا وبصورة كمية أثر فاعلية أداء الإدارة العليا على الاستدامة بأبعادها الثلاثة في شركات قطاع الأغذية وليس في شركة واحدة.
2. اعتماد الدراسات العربية القريبة دراسة خضير وغربي (٢٠٢٤) ودراسة

فتحي ويحيى (٢٠٢٣) على منهج دراسة الحالة/تحليل الوثائق أكثر من اعتمادها على القياس الإحصائي لعلاقة المتغيرين فاعلية الإدارة العليا ← الاستدامة.

3. أن بعض الأدبيات السعودية دراسة Almulhim (٢٠٢٤) ركزت على أطر نظرية (كالاقتصاد الدائري) دون ربط ميداني مباشر بمستوى فاعلية الإدارة العليا في الشركات.

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

يأتي البحث الحالي ليكمل ما سبق عبر:

- **التميّز المنهجي:** تقديم دراسة ميدانية وصفية تحليلية لعينة من التنفيذيين والمدراء والإداريين في شركات قطاع الأغذية السعودي خلال (٢٠٢٠-٢٠٢٤)، بما يتيح تعميمًا أعلى من دراسات الحالة.
- **التميّز الموضوعي:** قياس فاعلية أداء الإدارة العليا كمحور مستقل بمؤشرات واضحة، وربطها مباشرة بتطبيق الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن نموذج واحد.
- **التميّز التطبيقي:** تحويل الأفكار العامة في الأدبيات (التزام القيادة، الحوكمة، الابتكار الأخضر، الاقتصاد الدائري) إلى نتائج إحصائية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في سياق القطاع السعودي ورؤية ٢٠٣٠.

منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة بدقة وموضوعية، والمتمثلة في العلاقة بين فاعلية أداء الإدارة العليا وتحقيق الاستدامة في شركات قطاع الأغذية السعودي، وتحليل مكوناتها وتفسير العلاقات القائمة بينها. وتم تصميم البحث بطريقة تتيح الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

1. **الجانب النظري:** يتضمن استعراضاً وتحليلًا للدراسات السابقة والأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بهدف بناء إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين أداء الإدارة العليا والاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية).
2. **الجانب التطبيقي (الميداني):**
   I. تم اختيار عينة عشوائية من المدراء التنفيذيين والمدراء والإداريين في شركات قطاع الأغذية السعودي.
   II. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لقدرتها على جمع معلومات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

خطة البحث

الفصل الأول: فاعلية أداء الإدارة العليا

يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية لفاعلية الإدارة العليا، من خلال توضيح مفهومها وخصائصها وأدوارها، إضافة إلى مؤشرات قياسها والعوامل المؤثرة فيها. كما يستعرض أهم الأدبيات والنظريات ذات الصلة، مثل:

- نظرية القمة الإدارية.
- نظرية أصحاب المصلحة.
- نظرية القيادة المستدامة.

الفصل الثاني: الاستدامة في شركات قطاع الأغذية

يُركّز الفصل على مفهوم الاستدامة وأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية)، مع تحليل ممارسات الاستدامة في شركات قطاع الأغذية السعودية ومؤشراتها التطبيقية، استنادًا إلى أحدث الأدبيات المحلية والدولية.

الفصل الثالث: العلاقة بين فاعلية الإدارة العليا والاستدامة

يبحث هذا الفصل في العلاقة بين فاعلية أداء الإدارة العليا وتحقيق الاستدامة في شركات قطاع الأغذية، من خلال تحليل نظري وميداني للبيانات المستخلصة من الدراسة، وصولاً إلى النتائج الإحصائية والتوصيات العملية لتعزيز الاستدامة المؤسسية.

الفصل الأول

المبحث الاول: فاعلية أداء الإدارة العليا

تمهيد

تمثل الإدارة العليا قمة الهرم التنظيمي في المنظمات، وتتولى مسؤولية صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد مسار المنظمة وتوجهاتها المستقبلية. وتزداد أهمية دور الإدارة العليا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتي تتطلب قدرة عالية على التكيف والابتكار واستشراف المستقبل.

وفي سياق التحول نحو الاستدامة، تبرز أهمية فاعلية أداء الإدارة العليا بشكل خاص، إذ تقع على عاتقها مسؤولية قيادة هذا التحول، وتبني استراتيجيات وممارسات تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة.

في هذا الفصل، سنتناول مفهوم الإدارة العليا وخصائصها وأدوارها، ثم نتناول فاعلية أداء الإدارة العليا ومؤشرات قياسها والعوامل المؤثرة فيها، وذلك بهدف بناء فهم نظري متكامل لهذا المتغير الرئيسي في البحث.

ويعتمد هذا الفصل على مراجعة شاملة للأدبيات العربية والأجنبية في مجال الإدارة العليا وفاعلية الأداء، مع التركيز على السياق السعودي بشكل خاص، والسياق العربي بشكل عام، مع الاستفادة من التجارب والممارسات العالمية الرائدة في هذا المجال.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العليا وخصائصها وأدوارها

أولاً: مفهوم الإدارة العليا

تُعد الإدارة العليا أعلى مستوى إداري في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وتشمل مجموعة الأفراد الذين يمتلكون السلطة والصلاحيات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى. ويشمل هذا المستوى عادة: الرئيس التنفيذي (CEO)، المديرين التنفيذيين (C-Level)، أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء الإدارات العليا.

وقد وردت للإدارة العليا عدة تعريفات في الأدبيات الإدارية:

Wu (٢٠١٧) [7] عرفوا الإدارة العليا بأنها: «مجموعة من القادة الذين يتحملون المسؤولية النهائية عن تحديد اتجاه المنظمة وصياغة استراتيجياتها وتنفيذها بما يحقق أهدافها المستدامة Aboramadan (٢٠٢١) [8] أشار إلى أن الإدارة العليا هي: «الجهة القيادية التي تتحكم في الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، وتشرف على العمليات التشغيلية الكبرى، وتبني علاقات المنظمة مع بيئتها الخارجية.»

كما أوضح Kutzschbach (٢٠٢١) [9] أن الإدارة العليا تمثل: «الركيزة الأساسية في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى ممارسات تنظيمية ملموسة تعزز من مرونة المؤسسة واستدامتها.»

ثانيًا: خصائص الإدارة العليا

تتميز الإدارة العليا بعدد من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن

7- Wu, T., Wu, Y. J., Tsai, H., & Li, Y. (2017). Top Management Teams' Characteristics and Strategic Decision-Making: A Mediation of Risk Perceptions and Mental Models. Sustainability, 2265 ,(12)9.

8- Aboramadan, M. (2021). Top management teams characteristics and firms› performance: Literature review and avenues for future research. International Journal of Organizational Analysis, 628–603 ,(3)29.

9- Kutzschbach, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2021). The Role of Top Managers in Implementing Corporate Sustainability—A Systematic Literature Review on Small and Medium-Sized Enterprises. Administrative Sciences, 44 ,(2)11.

المستويات الإدارية الأخرى، ومن أهمها:

✔ **السلطة الاستراتيجية العليا:**

تمتلك الإدارة العليا سلطة اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالسياسات العامة، واتجاهات الاستثمار، وتطوير الأعمال، والشراكات، وغيرها من القرارات التي تمس مستقبل المؤسسة Felício (٢٠١٣).[10]

✔ **الرؤية الشمولية والاستباقية:**

تنظر الإدارة العليا إلى المنظمة ككل متكامل وليس كوحدات منفصلة. فهي تأخذ في الاعتبار التغيرات البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، وتبني خططًا استباقية للتكيف معها.

✔ **الخبرة والتنوع المعرفي:**

غالبًا ما تضم الإدارة العليا قيادات تمتلك خبرات تراكمية ومهارات متنوعة، مما ينعكس على جودة صنع القرار ورفع كفاءة الاستراتيجيات المتبعة.

✔ **القدرة على تحمل المخاطر والمسؤولية:**

تتحمل الإدارة العليا كامل المسؤولية عن النتائج الإيجابية والسلبية للقرارات الاستراتيجية، وتتحمل تبعات التغيرات الكبرى في مسار المنظمة.

✔ **القدرة على بناء الثقافة التنظيمية:**

تمثل الإدارة العليا القوة المحركة لتشكيل ثقافة مؤسسية فاعلة، تدعم القيم والأهداف المشتركة وتعزز الالتزام داخل المنظمة Pedraza-Rodríguez (٢٠٢٣).[11]

10- Felício, J. A. (2013). Study on the characteristics of top managers and strategic options in different industries over a time period. Global Business Perspectives, 1, 239–260.

11- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. Technological Forecasting and Social Change, 191, Article 122518.

ثالثًا: أدوار الإدارة العليا

تلعب الإدارة العليا أدوارًا محورية تتداخل بين التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، والتواصل مع أصحاب المصلحة. ومن أبرز هذه الأدوار:

- **صياغة الرؤية والرسالة والاستراتيجيات العامة**: حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة وصياغة رؤيتها ورسالتها بما يتماشى مع بيئتها الداخلية والخارجية Wheelen & Hunger (٢٠١٧)[12].
- **اتخاذ القرارات الاستراتيجية**: تتولى الإدارة العليا اتخاذ قرارات كبرى تتعلق بالاستثمار، التوسع، الاندماج، التحول الرقمي، إدارة الموارد، واستراتيجيات النمو.
- **قيادة التغيير والتطوير التنظيمي**: من أبرز أدوار الإدارة العليا قيادة التغيير من خلال تطوير الثقافة التنظيمية، وابتكار أساليب عمل جديدة، وتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة التحدياتKotter (١٩٩٦)[13].
- **بناء العلاقات مع أصحاب المصلحة**: تمثل الإدارة العليا الواجهة الرسمية للمنظمة أمام الحكومات، المساهمين، العملاء، المجتمع، والمنظمات الدولية، وتقوم بتعزيز الشراكات الاستراتيجية Wheelen & Hunger (٢٠١٧)).
- **مراقبة الأداء وضمان الجودة**: تتولى الإدارة العليا الإشراف على تنفيذ الخطط ومتابعة الأداء العام للمؤسسة، وتقييم كفاءته وجودته لضمان تحقيق الأهداف المحددة. Kotte (١٩٩٦) [14]

رابعًا: دور الإدارة العليا في تحقيق الاستدامة

مع تصاعد التوجه العالمي نحو الاستدامة، أصبحت الإدارة العليا لاعبًا

12- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.). Pearson.

13- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

14- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

رئيسيًا في إدماج مفاهيم الاستدامة ضمن استراتيجيات المنظمة. ويتجلّى دورها في عدة محاور رئيسة:

- **الاستدامة الاقتصادية:** من خلال تعزيز الربحية على المدى البعيد وضمان الاستخدام الفعال للموارد المالية، وكذلك دمج معايير الاستدامة في القرارات الاستثمارية والتشغيلية لخفض التكاليف وزيادة الكفاءة Khan (٢٠٢٢) [15]
- **الاستدامة البيئية:** عبر تبنّي سياسات بيئية مسؤولة، وتقليل الانبعاثات والنفايات، وضمان تخصيص الموارد لدعم المبادرات الخضراء. فالقادة الذين يلتزمون بالمبادرات البيئية يميلون إلى تخصيص الميزانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف البيئية (٢٠٢٥) Hoang [16]
- **الاستدامة الاجتماعية:** من خلال تحسين بيئة العمل، دعم رفاه الموظفين، تعزيز المشاركة المجتمعية، وتطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة التي توفر العدالة والمسؤولية داخل المؤسسة (٢٠٢٢) Liao [17]

المطلب الثاني: فاعلية أداء الإدارة العليا ومؤشرات قياسها والعوامل المؤثرة فيها

اولا: مفهوم فاعلية أداء الإدارة العليا:

عرفت فاعلية الإدارة العليا بأنها القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، وتخصيص الموارد

15- Khan, M. K., He, W., Akram, R., & Iqbal, S. (2022). Role of managerial ability in environmental, social, and economic sustainability: Empirical evidence from China. Journal of Environmental and Public Health, 8588385 ,2022.

16- Hoang, H. T., Pham, N. T., Seet, P.-S., Jones, J., & Ho, N. T. T. (2025). Top management green commitment and employee in-role green performance: An emerging economy study. Sustainable Futures, 100432 ,9.

17- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. Frontiers in Psychology, 1045570 ,13.

بصورة مثلى، وتحفيز فرق العمل نحو الأداء المتميز. ويشير (١٩٩٩) Drucker [18] إلى أن الإدارة الفعالة هي التي "تركز على النتائج لا الجهود"، أي أن الفاعلية تُقاس بمدى تحقيق الأثر المطلوب وليس بمجرد تنفيذ الأنشطة. أما (٢٠٠٩) Mintzberg [19] فقد أوضح أن الإدارة العليا الفعالة هي التي تمتلك رؤية واضحة وتترجمها إلى أفعال استراتيجية عملية. في حين أشار (١٩٨٤) Hambrick & Mason [20] إلى أن فاعلية الأداء ترتبط ارتباطًا وثيقًا بخلفيات القادة وتجاربهم الشخصية (نظرية القمة الإدارية)، حيث تعكس قراراتهم توجهات المنظمة الاستراتيجية وأدائها العام. كما عرّف (٢٠٢١) Aboramadan [21] الفاعلية بأنها قدرة الإدارة العليا على التوفيق بين المتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال قرارات استراتيجية تضمن استدامة المؤسسة وتعزز قدرتها التنافسية في السوق.

ثانيا: مؤشرات قياس فاعلية أداء الإدارة العليا

لقياس فاعلية الإدارة العليا، تعتمد الأدبيات الإدارية على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مستوى الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، ومن أبرزها:

1. **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** يقاس هذا المؤشر من خلال نسبة الإنجاز الفعلي للأهداف والخطط المرسومة، ومدى توافق النتائج مع الرؤية المستقبلية Kaplan & Norton (١٩٩٢) [22]
2. **الأداء المالي:** ويشمل معدلات الربحية، العائد على الاستثمار، نمو

18- Drucker, P. F. (1966). The Effective Executive: The Definitive Guide to Gettingg the Right Things Done. New York: Harper & Row.

19- Mintzberg, H. (2009). Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

20- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, 206-193 ,(2)9.

21- Aboramadan, M. (2021). Top management teams characteristics and firms' performance: The mediating role of innovation. International Journal of Organizational Analysis, 619-603 ,(3)29.

22-Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January-February, 79-71.

الإيـرادات، والسـيولة الماليـة Drucker (١٩٩٩) [23]

3. **جـودة اتخـاذ القـرار:** يُقـاس مـن خـلال سـرعة القـرار ودقتـه ومـدى مسـاهمته فـي تعزيـز القـدرة التنافسـية.
4. **الابتـكار والمرونـة التنظيميـة:** قـدرة الإدارة العليـا علـى مواكبـة التغيرات التكنولوجيـة وتبنـي ثقافـة الابتكار.
5. **القيـادة والتحفيـز:** مـدى رضـا العامليـن عـن القيـادة، وفاعليـة برامـج التحفيـز، ومشـاركة الموظفيـن فـي اتخـاذ القـرار.
6. **الاسـتدامة المؤسسـية:** قـدرة المنظمـة علـى دمـج الأبعـاد البيئيـة والاجتماعيـة والاقتصاديـة ضمـن اسـتراتيجيته Eccles (٢٠١٤) [24]
7. **السـمعة والحوكمـة:** الالتـزام بالشـفافية، المسـؤولية الاجتماعيـة، وأخلاقيـات الأعمـال Solomon (٢٠٢٠)[25].

المجال	المؤشر	وصف المؤشر	نوع المؤشر
الأداء الاستراتيجي	تحقيق الأهداف طويلة المدى	نسبة الإنجاز الفعلي للأهداف الاستراتيجية خلال فترة محددة	كمي
الابتكار والمرونة	معدل تبني التقنيات الجديدة	مدى قدرة الإدارة على إدماج الابتكار في عملياتها	كمي/نوعي
اتخاذ القرار	جودة القرار وسرعته	قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في الوقت المناسب	نوعي
القيادة والتحفيز	رضا القيادات الوسطى والموظفين	يقاس من خلال استبيانات ومسوحات رأي داخلية	نوعي

23- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business

24- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Management Science, 60(11), 2857–2835

25- Solomon, J. (2020). Corporate Governance and Accountability (5th ed.). John Wiley & Sons.

المجال	المؤشر	وصف المؤشر	نوع المؤشر
الاستدامة المؤسسية	دمج أهداف الاستدامة	مدى تضمين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الخطط	نوعي
الأداء المالي	مؤشرات النمو المالي	مثل العائد على الاستثمار (ROI) ونمو الإيرادات	كمي
السمعة والحوكمة	الالتزام بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية	يقاس عبر تقارير الاستدامة، والاعتمادات، والجوائز	نوعي/كمي

* الجدول يوضح مجموعة من المُؤشرات التي تُستخدم لقياس فاعلية أداء الإدارة العليا، مقسَّمة إلى مؤشرات كمية ونوعية

العوامل المؤثرة في فاعلية أداء الإدارة العليا:

تتأثر فاعلية الإدارة العليا بعدد من العوامل المتشابكة التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية مرتبطة بالمنظمة، وعوامل خارجية مرتبطة بالبيئة المحيطة:

العوامل الداخلية:

- خصائص الإدارة العليا: مثل الخبرة القيادية، التنوع المعرفي والثقافي، ونمط القيادة Hambrick & Mason (١٩٨٤)[26]
- الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية: المرونة التنظيمية، وضوح الأدوار، وفاعلية قنوات الاتصال Mintzberg (٢٠٠٩) [27]
- مستوى الحوكمة والشفافية: وضوح الصلاحيات، وجود أنظمة رقابية فاعلة، التزام القيادة بالمعايير الأخلاقية Solomon (٢٠٢٠) [28]

26- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, 206–193 ,(2)9.

27- Mintzberg, H. (2009). Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

28- Solomon, J. (2020). Corporate Governance and Accountability (5th ed.). Chichester, UK: John Wiley

العوامل الخارجية

- البيئة الاقتصادية والتشريعية: استقرار البيئة المحيطة، القوانين الحكومية، ومستوى المنافسة Porter (٢٠٠٨)[29].
- التكنولوجيا والتحول الرقمي: مدى توظيف التقنيات الحديثة والبيانات الضخمة في عمليات اتخاذ القرار Kane (٢٠١٥)[30]
- الضغوط المجتمعية والدولية: المتعلقة بالاستدامة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية Freeman (٢٠١٠)[31]

& Sons.

29- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 93–78 ,(1)86.

30- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

31- Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.

الفصل الثاني

الإطار النظري للمتغير التابع

المبحث الاول: الاستدامة في شركات قطاع الأغذية

يعد مفهوم الاستدامة أحد أهم المفاهيم المعاصرة في الإدارة والاقتصاد، إذ يمثل الإطار الذي يجمع بين الأداء الاقتصادي، والمسؤولية البيئية، والعدالة الاجتماعية. وفي ظل التغيرات المناخية والضغوط العالمية على الموارد الطبيعية، تزايد الاهتمام بالاستدامة في جميع القطاعات، لا سيما قطاع الأغذية الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالأمن الغذائي الوطني وصحة المجتمع. يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري لمفهوم الاستدامة، وأبعادها الثلاثة: الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية، مع التركيز على تطبيقاتها في شركات الأغذية السعودية.

المطلب الأول: الاستدامة الاقتصادية

أولا: مفهوم الاستدامة الاقتصادية

تُعدّ الاستدامة الاقتصادية من الركائز الجوهرية التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار في استراتيجية شركات قطاع الأغذية السعودي، لأنها تمثّل الضمان لاستمرار الشركة وتحقيق النمو في ظل بيئة اقتصادية متقلبة. فعن طريق تحسين كفاءة العمليات، وخفض الهدر المالي، وتنويع مصادر الإيرادات، يمكن للشركة أن تحافظ على هوامش ربحية مستقرة وتكون مرنة أمام التحديات الاقتصادية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات التي تدمج الاستدامة الاقتصادية في استراتيجيتها غالبًا ما تتمتّع بميزة تنافسية أعلى، مما يُسهّل جذب الاستثمارات والحصول على شروط تمويل مفضّلة. إن تفعيل هذا البعد الاقتصادي يساعد على تعزيز الصناعة الغذائية المحلية وتقليل الاعتماد على الواردات، مما

يدعم أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تنمية الاقتصاد غير النفطي. وقد أشارت دراسة Şimşek (٢٠٢٤) [32] إلى أن البعد الاقتصادي للاستدامة في صناعة الأغذية يُعد من المجالات التي نالت اهتمامًا أقل في الأدبيات مقارنة بالبعد البيئي، رغم أهميته في دعم نمو المؤسسات وقدرتها على مواجهة الأزمات الاقتصادية.

ثانيا: مؤشرات الاستدامة الاقتصادية

تعتمد الاستدامة الاقتصادية في شركات قطاع الأغذية على مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نمو متوازن ومستدام. ومن أبرز هذه المؤشرات ما يلي:

- ✔ **الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر المالي:** تسعى الشركات المستدامة إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة مواردها، من خلال تقليل التكاليف غير الضرورية والحد من الهدر في العمليات، ما ينعكس إيجاباً على الربحية طويلة المدى. وقد أشارت دراسة Maynard (٢٠٢٠) [33] إلى أن ٧٧,٤٪ من الدراسات التي تناولت الاستدامة في قطاع الأغذية ركزت على المؤشرات الثلاثة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية)، مؤكدة أهمية البعد الاقتصادي في تحسين أداء خدمات الأغذية المستدامة.
- ✔ **زيادة الإنتاجية وتعظيم القيمة المضافة:** يرتكز الأداء الاقتصادي المستدام على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة في مختلف مراحل سلسلة الإمداد؛ وذلك عبر تحسين العمليات وتبني أفضل الممارسات التشغيلية. كما أظهرت نتائج دراسة Castillo-Díaz [34] (٢٠٢٤) أن هناك حاجة ملحّة إلى تعزيز مؤشرات الاستدامة

32- Şimşek, E. K., Kara, M., Kalıpçı, M. B., & Eren, R. (2024). Sustainability and the Food Industry: A Bibliometric Analysis. Sustainability, 3070 ,(7)16.

33- Maynard, D. S., Ferreira, V. C., & Pereira, M. F. (2020). Environmental, Social and Economic Sustainability Indicators Applied to Food Services: A Systematic Review. Sustainability, 1804 ,(5)12.

34- Castillo-Díaz, J. M., Rodríguez-González, A., García-Bermúdez, M. G., & Medina-Méndez, A. (2024). Quantifying Sustainability in the Agri-Food System: A Comprehensive Methodological Framework and

الاقتصادية في النظام الغذائي الزراعي لضمان توازن عملية التقييم بين مختلف الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

- ✔ **تنويع مصادر الدخل والاستثمار في الابتكار:** يعد تنويع مصادر الدخل واستثمار جزء من العوائد في الابتكار والتطوير من الركائز الأساسية لاستدامة النمو الاقتصادي، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة على المدى البعيد. ووفقًا لدراسة Jackson [35] (٢٠٢٤) فإن البعد الاقتصادي في دراسات استدامة الأغذية لا يزال يحظى بتمثيل محدود مقارنة بالبعد البيئي، رغم دوره الحيوي في دعم مرونة الشركات وقدرتها على الصمود أمام الأزمات الاقتصادية.
- ✔ **استقرار الأداء المالي في مواجهة الأزمات:** تظهر الاستدامة الاقتصادية في قدرة الشركة على المحافظة على استقرارها المالي والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والأزمات، بما يضمن استمرار عملياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويُعد هذا المؤشر من أكثر العوامل تأثيرًا على استدامة النمو في الصناعات الغذائية السعودية.

ثالثا: ممارسات الاستدامة الاقتصادية في شركات قطاع الأغذية:

تتبنّى شركات قطاع الأغذية مجموعة واسعة من ممارسات الاستدامة الاقتصادية التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق النمو المستدام، وتقليل الأثر البيئي دون الإضرار بالربحية.

تشمل هذه الممارسات ما يلي:

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر المالي والغذائي من خلال استخدام تقنيات الإنتاج الرشيق (Lean Production) وتحسين إدارة سلسلة الإمداد، بما يقلل من التكاليف التشغيلية ويرفع الإنتاجية. وقد بينت دراسة أن تبنّي الممارسات الغذائية المستدامة في

Expert Consensus Approach. Agricultural and Food Economics, 21–1 ,(1)12.

35- Jackson, E., Lee, S., & Tan, Y. (2024). Social and Economic Dimensions of Food Sustainability. Frontiers in Sustainable Food Systems, 115 ,8.

المطاعم السعودية أدى إلى تحسن الأداء الاقتصادي نتيجة خفض الهدر وتحسين استخدام الموارد Abdou واخرون (٢٠٢٣) [36]

- تطبيق معايير الإدارة البيئية مثل ISO ١٤٠٠٠ التي تسهم في خفض استهلاك الموارد وتقليل التكاليف البيئية، وهو ما يعزز الاستدامة الاقتصادية للمؤسسات. وأثبتت دراسة أن تطبيق تلك المعايير في شركات تصنيع الأغذية السعودية أدى إلى تعزيز التنمية المستدامة وتقوية الأداء الاقتصادي Alhamdi & Kahtani (٢٠٢٤)[37]
- التحول نحو الاقتصاد الدائري وإعادة التدوير في عمليات الإنتاج والتغليف، إذ تسعى الشركات إلى إعادة استخدام الموارد والمخلفات للحد من الفاقد وتعزيز العائد المالي. وقد أظهرت دراسة أن دمج مبادئ الاقتصاد الدائري في صناعة الأغذية يساهم في تعزيز الاستدامة الاقتصادية وتقليل النفقات التشغيلية ScienceDirect(٢٠٢٤)[38]
- تبنّي الطاقة المتجددة وتقنيات كفاءة الطاقة، مثل استخدام الطاقة الشمسية في المصانع وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري، ما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل. وتشير التقارير الحديثة إلى أن عدداً من شركات الأغذية السعودية بدأت في تطبيق حلول الطاقة النظيفة ضمن استراتيجياتها لتحقيق كفاءة اقتصادية أعلى FFCC Global (٢٠٢٥) [39]
- تشجيع المشتريات المحلية والمسؤولية المجتمعية، إذ تُعدّ من أهم الممارسات الاقتصادية المستدامة في القطاع الغذائي السعودي،

36- Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Promoting Sustainable Food Practices in Food Service Industry: An Empirical Investigation on Saudi Arabian Restaurants. Sustainability, ,(16)15 12206.

37- Alhamdi, F.M., Al-Kahtani, S.M. (2024). The Impact of Applying Environmental Management Standards in Achieving Sustainable Development: Evidence from Food Product Manufacturing Companies in Saudi Arabia. Discover Sustainability

38- ScienceDirect. (2024). Circular Economy and Sustainable Practices in the Food Industry. Cleaner Environmental Systems, 100245 ,(4)20.

39- FFCC Global. (2025). Sustainability In the Kingdom of Saudi Arabia's Food and Beverage Sector

حيث تسهم في دعم الاقتصاد المحلي وتقليل تكاليف النقل والشحن، إضافة إلى تعزيز سمعة المؤسسة وثقة المستهلكين بها FFCC Global (٢٠٢٥) [40]

مثال محلي: شركات «سدافكو» و «المراعي» في السعودية في بحث بعنوان «تقييم جهود الشركات العربية للصناعات الغذائية في تعزيز استدامة الأمن الغذائي بالمملكة العربية السعودية - دراسة حالة شركتي سدافكو والمراعي»، تمّ دراسة ممارسات الاستدامة في هاتين الشركتين ضمن القطاع الغذائي في السعودية. تمّت الإشارة إلى أن شركة المراعي وسدافكو قامت بوضع ممارسات تدعم الاستدامة عبر تحسين الإنتاج، وتطوير الإنتاج الزراعي المرتبط بها، وضبط جودة المنتجات بما يخدم البعدين الاقتصادي والاجتماعي. استُخدمت هذه الحالة كمثال فعلي على أن الشركات الكبرى في قطاع الأغذية السعودية تدرك أهمية الدمج بين تحقيق الربحية والمحافظة على الموارد (جزء من الاستدامة الاقتصادية) كجزء من استدامة الأمن الغذائي الوطني. دراسة طاهر ودرادج (٢٠٢٣)[41].

المبحث الثاني: الاستدامة البيئية

أولا: مفهوم الاستدامة البيئية:

تُعرَّف الاستدامة البيئية في قطاع الأغذية بأنها قدرة الشركات والمؤسسات الغذائية على إدارة أنشطتها الإنتاجية والتوزيعية بطريقة تُقلِّل من الأثر البيئي السلبي، مع الحفاظ على كفاءة استخدام الموارد الطبيعية بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها المستقبلية.

40- FFCC Global. (2025). Sustainability In the Kingdom of Saudi Arabia's Food and Beverage Sector

41- طاهر ناصر، ودرادج نبيلة صليحة (2023). تقييم جهود الشركات العربية للصناعات الغذائية في تعزيز استدامة الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية - دراسة حالة شركتي سدافكو والمراعي. مؤتمر: متطلبات تحقيق الأمن الغذائي في الوطن العربي. جامعة الإسكندرية - قصر الشلالة، الجزائر، أكتوبر 2023.

كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمنيسوتا
www.ium.edu.so
http://ium.usa.online
ium.usa.online@gmail.com
+ 90 5528004880
الجامعة الإسلامية بمنيسوتا
Islamic University of Minnesota
IUM المركز الرئيسي

يشمل ذلك الاستخدام الرشيد للمياه والطاقة، وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة، وتقليص النفايات الصلبة والعضوية، وتحسين إدارة المخلفات الناتجة عن عمليات التصنيع والتعبئة والتغليف.

ووفقًا لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (FAO) فإن النظام الغذائي المستدام هو «ذلك الذي يوفّر الأمن الغذائي والتغذية للجميع بطريقة تُمكّن القواعد البيئية من الاستمرار في تقديم خدماتها الحيوية، مع دعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في الوقت ذاته (FAO, n.d)[42]

أما Fanzo (٢٠٢١) [43] فيوضحون أن الاستدامة البيئية تمثل الركيزة الأساسية في بناء الأنظمة الغذائية المستدامة، إذ تسهم في الحد من فقد الموارد الزراعية، وتقليل البصمة الكربونية، والحفاظ على التنوع البيولوجي في البيئة الزراعية والغذائية.

وفي سياق قطاع الأغذية السعودي، تكتسب الاستدامة البيئية أهمية خاصة نظرًا لاعتماد الصناعة على الموارد المائية والطاقة، وهما من الموارد المحدودة في البيئة المحلية. لذا، تسعى الشركات في هذا القطاع إلى تبنّي ممارسات بيئية مستدامة مثل تطبيق أنظمة إدارة البيئة ISO ١٤٠٠١، وإعادة تدوير النفايات، واستخدام مصادر الطاقة المتجددة في عمليات الإنتاج والتبريد والنقل، بما يعزز قدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة على المدى الطويل.

ثانيا: مؤشرات الاستدامة البيئية في شركات قطاع الأغذية:

تُعد مؤشرات الاستدامة البيئية أدوات أساسية لقياس مدى التزام الشركات في قطاع الأغذية بالممارسات التي تحافظ على البيئة وتدعم التنمية المستدامة. وتُستخدم هذه المؤشرات لتقييم الأداء البيئي الفعلي للمؤسسات وتحديد فرص التحسين في استخدام الموارد وإدارة

42- Food and Agriculture Organization (FAO). (n.d.). Sustainable food systems: Concept and framework. Retrieved from

43- Fanzo, J., Haddad, L., Schneider, K. R., Béné, C., Covic, N. M., Guarin, A., ... & Vermeulen, S. (2021). Sustainable food systems and nutrition in the 21st century. Global Food Security, 28, 100510

النفايات. ومن أبرز هذه المؤشرات ما يلي:

1. مؤشر استهلاك الطاقة وكفاءة استخدامها: يُقاس بكمية الطاقة المستهلكة في عمليات الإنتاج والتوزيع بالنسبة إلى حجم الإنتاج الكلي. وتهدف الشركات المستدامة إلى خفض استهلاك الطاقة غير المتجددة، والتحول نحو مصادر الطاقة النظيفة مثل الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح، مما يسهم في خفض التكاليف والانبعاثات الكربونية FAO (٢٠١٩) [44]
2. مؤشر إدارة المياه: يُعبّر عن مدى كفاءة استخدام المياه في عمليات التصنيع والتنظيف والزراعة، إضافة إلى جهود إعادة التدوير أو معالجة مياه الصرف الصناعي. ويُعد هذا المؤشر من أكثر عناصر الاستدامة البيئية أهمية في الصناعات الغذائية نظرًا لاعتمادها الكبير على المياه McDonagh واخرون (٢٠٢٤) [45]
3. مؤشر الانبعاثات الغازية (البصمة الكربونية): يُقاس بمقدار انبعاثات غازات الدفيئة الناتجة عن العمليات التشغيلية وسلسلة الإمداد. وتُعد الشركات التي تعتمد النقل منخفض الانبعاثات وأنظمة التبريد الموفرة للطاقة ضمن الأكثر التزامًا بالاستدامة البيئية IPCC ٢٠٢٣)) McDonagh واخرون (٢٠٢٤).
4. مؤشر إدارة النفايات الصلبة والعضوية: يُركّز على كمية النفايات الناتجة عن التصنيع والتعبئة، ونسبة المواد التي تُعاد معالجتها أو تدويرها. وتسعى الشركات الحديثة إلى تطبيق مفهوم "صفر نفايات إلى المكبّات" (Zero Waste to Landfill) وهو ما أصبح هدفًا استراتيجيًا في العديد من شركات الأغذية العالمية ScienceDirect (٢٠٢٤)[46].
5. مؤشر التنوع البيولوجي وحماية البيئة الطبيعية: يُقاس بمدى التزام

44- Food and Agriculture Organization (FAO). (2019). Indicators of sustainable food systems. Rome: FAO

45- McDonagh, M., O'Donovan, S., Moran, A., & Ryan, L. (2024). An Exploration of Food Sustainability Practices in the Food Industry across Europe. Sustainability, 7119 ,(16)16

46- **ScienceDirect**. (2024). **Circular Economy and Sustainable Practices in the Food Industry**. **Cleaner Environmental Systems**, 100245 ,(4)20

الشـركة بحمايـة النظـم البيئيـة فـي المناطـق المحيطـة بهـا، والحفـاظ علـى المـوارد الزراعيـة، ومنـع التلـوث الناتـج عـن مخلفـات التصنيـع الزراعـي. ويُعتبـر هـذا المؤشـر محوريًـا فـي قطـاع الأغذيـة الـذي يعتمـد علـى المـوارد الحيويـة والطبيعـة FAO (٢٠٢١).[47]

ثالثا: ممارسات الاستدامة البيئية في شركات قطاع الأغذية

تتبنّى شـركات قطـاع الأغذيـة مجموعـة مـن الممارسـات البيئيـة المسـتدامة التـي تهـدف إلـى تقليـل الأثـر البيئـي لأنشـطتها الإنتاجيـة وتحقيـق التـوازن بيـن النمـو الاقتصـادي والمحافظـة علـى البيئـة. وتشـمل أبـرز هـذه الممارسـات مـا يلـي:

❖ تطبيق أنظمة إدارة البيئة (ISO ١٤٠٠١)

تعتمـد العديـد مـن الشـركات الغذائيـة علـى تطبيـق معاييـر الإدارة البيئيـة الدوليـة مثـل ISO ١٤٠٠١ لتنظيـم اسـتخدام المـوارد وتقليـل النفايـات والانبعاثـات. وقـد أكـدت دراسـة بعنـوان The Impact of Applying Environmental Management Standards in Achieving Sustainable Development: Evidence from Food Product Manufacturing Companies in Saudi Arabia أن تطبيـق معاييـر الإدارة البيئيـة في شـركات تصنيـع الأغذيـة السـعودية سـاهم بشـكل واضـح فـي تحقيـق التنميـة المسـتدامة وخفـض التكاليـف البيئيـة Springer (٢٠٢٤).[48]

❖ كفاءة الطاقة والتحول نحو الطاقة المتجددة

تعمـل الشـركات علـى خفـض اسـتهلاك الطاقـة غيـر المتجـددة عبـر اعتمـاد مصـادر طاقـة بديلـة مثـل الطاقـة الشمسـية أو الأنظمـة الكهروضوئيـة. وتشـير تقاريـر الاسـتدامة فـي شـركات الأغذيـة السـعودية إلـى أن التحـول

47- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). The state of the world's biodiversity for food and agriculture. FAO.

48- Alhamdi, F. M., Alotaibi, F., & Alghamdi, M. (2025). The impact of applying environmental management standards in achieving sustainable development: Evidence from food product manufacturing companies in Saudi Arabia. Discover Sustainability, 59 ,6.

إلى الطاقة النظيفة أصبح هدفًا استراتيجيًا لتقليل البصمة الكربونية وتعزيز الكفاءة التشغيلية FFCC Global (٢٠٢٥) [49]

❖ إدارة المياه وإعادة استخدامها

تعتمد الشركات على نظم متطورة لإدارة المياه مثل إعادة تدوير مياه الغسيل أو معالجة مياه الصرف الصناعي لاستخدامها في عمليات أخرى. وقد أظهرت دراسة Environmental Sustainability Practices in the Food Industry: A Systematic Review أن إدارة المياه تُعدّ من أكثر ممارسات الاستدامة البيئية تأثيرًا في تحسين أداء الشركات الغذائية McDonagh واخرون (٢٠٢٤) [50]

❖ إعادة التدوير واستخدام المخلفات العضوية

تُعد إعادة تدوير النفايات من أهم الممارسات البيئية التي تقلل التلوث وتُسهم في تحويل النفايات إلى منتجات ذات قيمة اقتصادية، مثل الأسمدة والطاقة الحيوية. وأشارت دراسة Circular Economy and Sustainable Practices in the Food Industry إلى أن تبنّي مبادئ الاقتصاد الدائري في الصناعات الغذائية يؤدي إلى تقليل الفاقد وتحقيق عوائد مالية مستدامة ScienceDirect (٢٠٢٤) [51]

❖ التغليف المستدام

تهدف الشركات إلى تقليل المواد البلاستيكية غير القابلة للتحلل واستبدالها بمواد قابلة لإعادة التدوير أو التحلل الحيوي. وتُظهر تقارير منظمة الأغذية والزراعة (٢٠٢١) FAO [52] أن التغليف المستدام يُعد من أهم الممارسات البيئية التي تُسهم في تقليل النفايات وتحسين كفاءة سلسلة الإمداد الغذائية.

49- FFCC Global. (2025). Sustainability In the Kingdom of Saudi Arabia's Food and Beverage Sector.

50- MDPI. (2024). Environmental Sustainability Practices in the Food Industry: A Systematic Review. Sustainability, 7119 ,(16)16.

51- ScienceDirect. (2024). Circular Economy and Sustainable Practices in the Food Industry. Cleaner Environmental Systems, 100245 ,(4)20.

52- Food and Agriculture Organization [FAO], (2021(

المطلب الثالث: الاستدامة الاجتماعية

أولًا: مفهوم الاستدامة الاجتماعية

- تُعرّف الاستدامة الاجتماعية بأنها التزام المؤسسات بتحقيق العدالة والرفاه الاجتماعي لجميع الأطراف المرتبطة بها، بما في ذلك العاملين والمستهلكين والمجتمعات المحلية، من خلال ممارسات تضمن المساواة في الفرص وتحسين جودة الحياة وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية Boström (٢٠١٢) [53]
- وفي قطاع الأغذية تحديدًا، تعني الاستدامة الاجتماعية التزام الشركات بمسؤولياتها تجاه العاملين في خطوط الإنتاج، والمزارعين والمورّدين، وضمان العدالة في الأجور وظروف العمل، إضافة إلى ضمان سلامة الغذاء وجودته للمستهلكين. FAO (٢٠١٩) [54]
- ووفقًا لمنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة (FAO) تُعد الاستدامة الاجتماعية جزءًا أساسيًا من منظومة "النظام الغذائي المستدام" الذي يسعى إلى تحقيق الأمن الغذائي والتغذية للجميع مع ضمان العدالة الاجتماعية وحماية العاملين والمجتمعات FAO (٢٠٢٠) [55].

ثانيًا: أهمية الاستدامة الاجتماعية في قطاع الأغذية:

تتجلى أهمية الاستدامة الاجتماعية في هذا القطاع في كونها تعزز الترابط بين الشركات والمجتمع وتدعم الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

53- Boström, M. (2012). A Missing Pillar? Challenges in Theorizing and Practicing Social Sustainability: Introduction to the Special Issue. Sustainability: Science, Practice and Policy, 14–3 ,(1)8.

54- Food and Agriculture Organization (FAO). (2019). Sustainable Food Systems: Concept and Framework. FAO.

55- Food and Agriculture Organization (FAO). (2020). Social Sustainability in Food Systems. Rome: FAO.

❖ تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء المؤسسي

- من خلال توفير ظروف عمل آمنة، وتطوير مهارات العاملين، وضمان العدالة في الأجور، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين Carroll (١٩٩١) [56].

❖ ضمان سلامة وجودة الغذاء

- إذ ترتبط المسؤولية الاجتماعية في قطاع الأغذية ارتباطًا وثيقًا بتوفير منتجات صحية وآمنة للمستهلكين، وهو ما يعزز ثقة العملاء واستدامة العلامة التجارية FAO (٢٠٢١) [57].

▪ المساهمة في التنمية المحلية

- عبر دعم المزارعين المحليين والمورّدين الصغار، وتوفير فرص العمل، والاستثمار في المجتمعات الريفية، مما يعزز الاقتصاد المحلي ويحقق العدالة الاجتماعية Elkington (١٩٩٧) [58].

▪ تعزيز سمعة الشركة واستدامة أعمالها

- الشركات التي تتبنى ممارسات اجتماعية مسؤولة تحقق سمعة إيجابية في السوق، مما ينعكس على مكانتها التنافسية وجاذبيتها للمستثمرين Carroll & Shabana (٢٠١٠) [59].

ثالثًا: مؤشرات الاستدامة الاجتماعية في شركات قطاع الأغذية

تُستخدم عدة مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي للشركات الغذائية، ومن أهمها:

56- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, 48–39 ,(4)34.

57- Food and Agriculture Organization (FAO). (2021). The State of Food Security and Nutrition in the World 2021. Rome: FAO.

58- Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.

59- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews, ,(1)12 105–85.

- **ظروف العمل وحقوق العاملين**
  - تشمل الأجور العادلة، ساعات العمل، المساواة بين الجنسين، وفرص التدريب المهني ILO (٢٠٢١)[60]
- **سلامة الغذاء وحماية المستهلك**
  - يقاس هذا المؤشر بمدى التزام الشركة بمعايير الجودة والرقابة الصحية والتعبئة الآمنة FAO (٢٠٢٠) [61]
- **مستوى المشاركة المجتمعية**
  - يُقاس من خلال حجم المبادرات الاجتماعية، والبرامج الخيرية، ودعم المجتمعات المحلية UNGC (٢٠١٥) [62]
- **تنمية رأس المال البشري**
  - يشمل الاستثمار في تطوير مهارات العاملين، وتوفير التعليم والتدريب المستمر داخل المؤسسة OECD (٢٠٢٠) [63]

رابعًا: ممارسات الاستدامة الاجتماعية في شركات قطاع الأغذية:

تتعدد الممارسات الاجتماعية التي تتبناها شركات الأغذية ضمن جهودها لتحقيق التنمية المستدامة، ومن أبرزها:

- تحسين ظروف العمل وسلامة العاملين من خلال تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية وتوفير برامج تدريبية توعوية للعاملين في بيئات الإنتاج ILO (٢٠٢١) [64]

60- International Labour Organization (ILO). (2021). Decent Work Indicators: Concepts and Definitions. Geneva: ILO.

61- Food and Agriculture Organization (FAO). (2020). Social Sustainability in Food Systems. Rome: FAO

62- United Nations Global Compact (UNGC). (2015). Corporate Sustainability in Practice. United Nations Publications.

63- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Measuring the Social Dimension of Sustainability. Paris: OECD.

64- International Labour Organization (ILO). (2021). Decent Work Indicators: Concepts and Definitions. Geneva: ILO

- تعزيز الشراكات المجتمعية عبر دعم البرامج الغذائية والمبادرات الصحية في المجتمعات المحلية، مثل حملات التوعية الغذائية والتبرعات بالمنتجات الغذائية UNGC (٢٠١٥) [65]
- تمكين المرأة والشباب في قطاع الأغذية من خلال توفير فرص عمل متكافئة في خطوط الإنتاج والإدارة، وتشجيع المشاريع الريادية الصغيرة FAO (٢٠٢١) [66]
- تحسين الشفافية في سلسلة التوريد عبر مراقبة ظروف العمل لدى الموردين وضمان الامتثال لمعايير حقوق الإنسان والعمالة العادلة Carroll & Shabana (٢٠١٠) [67]
- الالتزام بالحوكمة وأخلاقيات العمل من خلال وضع سياسات تمنع الفساد، وتعزز المساءلة والمسؤولية في جميع مستويات الإدارة OECD (٢٠٢٠) [68]

65- United Nations Global Compact (UNGC). (2015). Corporate Sustainability in Practice. United Nations Publications

66- Food and Agriculture Organization (FAO). (2021). The State of Food Security and Nutrition in the World 2021. Rome: FAO

67- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews, ,(1)12 105-85.

68- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Measuring the Social DimensionofSustainability.Paris:OECD

الفصل الثالث

العلاقة بين فاعلية الإدارة العليا والاستدامة

يمثل هذا الفصل الحلقة التكاملية في هيكل البحث، إذ يتناول العلاقة الجوهرية بين فاعلية أداء الإدارة العليا وتحقيق الاستدامة المؤسسية في شركات قطاع الأغذية السعودي. فبعد أن تم في الفصلين السابقين تناول الإطارين النظريين لكل من فاعلية الإدارة العليا والاستدامة بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، يأتي هذا الفصل ليبحث في كيفية تفاعل هذين البعدين معًا، من خلال الجمع بين التحليل النظري المستند إلى الأدبيات والدراسات السابقة، والتحليل الميداني المستند إلى البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

يهدف هذا الفصل إلى اختبار الفرضيات البحثية وتحديد مدى تأثير فاعلية أداء الإدارة العليا في تعزيز ممارسات الاستدامة داخل الشركات الغذائية، مع تحليل الاختلافات في وجهات النظر بين فئات المبحوثين وفق متغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية. كما يُقدّم الفصل تفسيرًا للنتائج الإحصائية في ضوء الإطار النظري، وينتهي إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في رفع كفاءة الإدارة العليا وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع الغذائي السعودي، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

المطلب الاول: الإطار النظري للعلاقة بين فاعلية الإدارة العليا والاستدامة

نظرية القمة الإدارية (Upper Echelons Theor) طرحها Hambrick (١٩٨٤) and Mason وتُشير إلى أن خصائص القادة التنفيذيين مثل التعليم، الخبرة، الاتجاهات والقيم تنعكس مباشرة على القرارات الاستراتيجية

للمنظمة، وبالتالي على أدائها واستدامتها في ضوء هذه النظرية، فإن مدى فاعلية الإدارة العليا في شركات الأغذية يؤثر على كيفية دمج أهداف الاستدامة ضمن الخطط والسياسات التشغيلية.[69]

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

قدّمها Freeman (١٩٨٤) تُحمَّل الإدارة العليا مسؤولية الموازنة بين مصالح جميع الأطراف (الموظفين، العملاء، المجتمع، البيئة، المساهمين)، بحيث تُدمج هذه المصالح ضمن الاستراتيجية التنظيمية. تُشير تلك النظرية إلى أن المؤسسات الناجحة هي التي تدير علاقاتها مع الأطراف المختلفة وتراعي مصالحها في القرارات الاستراتيجية (١٩٨٤) Freeman ص٢٤-٣٠.[70]

وعليه، فإن الإدارة العليا في شركات الأغذية التي تحرص على استدامة شاملة ينبغي أن تأخذ قراراتها بناءً على هذا التوازن بين المصالح لضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

نظرية القيادة المستدامة (Sustainable Leadership Theory)

وفقًا لـ(٢٠١١) Avery & Bergsteiner تُقسّم ممارسات القيادة المستدامة إلى هرم يتألف من ممارسات أساسية تُنفَّذ أولاً، تليها ممارسات متقدمة، ثم محركات الأداء الأساسية التي تشمل الابتكار والجودة والمشاركة Avery & Bergsteiner (٢٠١١) ص٣٤.[71] بناءً على هذا الإطار، يمكن تفسير أن فاعلية القائد في شركات الأغذية ينبغي أن تدمج بين الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

69- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers Academy of Management Review ,206–193 ,(2)9.

70- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

71- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches. Routledge.

المطلب الثاني: التحليل الميداني ومنهجية معالجة البيانات

اولا: مجتمع الدراسة وعينتها ومعدل الاستجابة

تم تطبيق الاستبانة على عينة من المديرين التنفيذيين والمدراء والإداريين في شركات قطاع الأغذية السعودي. بلغ عدد الاستبانات المرسلة (٨٠) استبانة، واستُعيدت (٥٣) استبانة مكتملة صالحة للتحليل، وبذلك بلغ معدل الاستجابة (٦٦.٢٥٪).

البيان	القيمة
عدد الاستبانات المرسلة	80
عدد الاستجابات الصالحة للتحليل	53
معدل الاستجابة	%66.25

جدول (٣-١): حجم العينة ومعدل الاستجابة

ثانيا: أداة الدراسة وقياس المتغيرات

كونت الاستبانة من:

(11) بندًا لقياس فاعلية أداء الإدارة العليا

(7) بنود لقياس الاستدامة

وجميعها على مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثا: توزيع العينة:

الجنس:

إناث 27 (50.9%)، ذكور 26 (49.1%).

الفئة العمرية:

40–<50 سنة: 24 (45.3%)
30–<40 سنة: 15 (28.3%)
50 فأكثر: 12 (22.6%)
أقل من 30: 2 (3.8%)

المؤهل العلمي:

بكالوريوس 30 (56.6%)، ماجستير 8 (15.1%)، ثانوي 5 (9.4%)، دبلوم 4 (7.5%)، متوسط 4 (7.5%)، دكتوراه 2 (3.8%).

حجم الشركة:

صغيرة 30 (56.6%)، كبيرة 16 (30.2%)، متوسطة 7 (13.2%).

سنوات الخبرة في المنصب:

15 سنة فأكثر 20 (37.7%)، 5–<10 سنوات 13 (24.5%)، 10–<15 سنة 11 (20.8%)، أقل من 5 سنوات 9 (17.0%).

رابعا: ثبات الأداة (Cronbach's Alpha)

أظهرت نتائج الثبات اتساقًا داخليًا مرتفعًا، حيث بلغ:

فاعلية الإدارة العليا: α = 0.947

الاستدامة: α = 0.889

إجمالي البنود: α = 0.957

المقياس	عدد البنود	كرونباخ ألفا
فاعلية الإدارة العليا	11	0.947
الاستدامة	7	0.889
إجمالي البنود	18	0.957

جدول (٣-٢): ثبات مقاييس الدراسة

المطلب الثالث: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اولا: المتوسطات المركبة للمتغيرات الرئيسة

أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية الإدارة العليا جاء مرتفعًا بمتوسط (٣,٨٣) وانحراف (٠,٨٣)، كما جاء مستوى الاستدامة الكلية مرتفعًا بمتوسط (٣,٨١) وانحراف (٠,٧٨).

المتغير/البعد	عدد البنود	المتوسط (M)	الانحراف (SD)	مستوى التقدير
فاعلية الإدارة العليا (مركب)	11	3.83	0.83	مرتفع
الاستدامة الكلية (مركب)	7	3.81	0.78	مرتفع
الاستدامة الاقتصادية	2	3.90	0.83	مرتفع
الاستدامة البيئية*	1	3.91	0.79	مرتفع
الاستدامة الاجتماعية/الحوكمة	4	3.74	0.87	مرتفع

جدول (٣-٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات

ثانيا: اختبار العلاقة بين فاعلية الإدارة العليا والاستدامة

◈ نتائج التحليل الارتباطي (بيرسون)

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين فاعلية أداء الإدارة العليا والاستدامة الكلية، حيث بلغت قيمة الارتباط: ($r = 0.816$, $p < 0.001$)

مما يدل على أنه كلما ارتفعت فاعلية الإدارة العليا ارتفع مستوى تطبيق الاستدامة.

◈ نتائج الانحدار الخطي البسيط

أشارت نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى أن فاعلية الإدارة العليا تفسّر نسبة:

(R^2 = 0.666) من التباين في الاستدامة، أي ما يعادل 66.6%، وهو ما يؤكد قوة أثر المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

بناءً على النتائج السابقة، تُقبل الفرضية القائلة بوجود علاقة موجبة ذات دلالة بين فاعلية أداء الإدارة العليا والاستدامة في شركات قطاع الأغذية السعودي.

الاختبار	القيمة	الدلالة
ارتباط بيرسون (r)	0.816	p < 0.001
معامل التحديد (R^2)	0.666	دال

جدول (٣-٤): نتائج الارتباط والانحدار

المطلب الرابع: التوصيات العملية

1. **تعزيز العدالة والشفافية في السياسات الإدارية:** ضرورة تطوير سياسات عادلة في التوظيف والترقية وتعزيز مبادئ الحوكمة، مع التركيز على الشفافية في تقييم الأداء، وذلك من خلال:
   - **مراجعة سياسات التوظيف والترقية:** تشكيل لجنة متخصصة لمراجعة السياسات والإجراءات الحالية والتأكد من وضوح معايير التوظيف والترقية لجميع الموظفين، بما يضمن تكافؤ الفرص ويحد من التحيز.
   - **إعلان نتائج التوظيف والترقيات داخلياً:** مشاركة نتائج التوظيف والترقيات وأسباب الاختيار والمعايير المستخدمة مع كافة الموظفين بشكل شفاف، مما يعزز الثقة والعدالة داخل بيئة العمل.

- **تدريب القادة على الحوكمة:** تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية دورية للقادة والمديرين حول مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة، بهدف ترسيخ ثقافة النزاهة والمساءلة في جميع المستويات الإدارية.

2. **تمكين المرأة في المناصب القيادية:** دعم مشاركة المرأة في الإدارة العليا بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث أظهرت النتائج ميلًا إيجابيًا في تقييم القيادات النسائية لجوانب الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال:
   - **تحديد أهداف لنسبة تمثيل المرأة:** وضع هدفاً سنوياً لزيادة نسبة النساء في المناصب القيادية.
   - **برامج تطوير قيادية مخصصة للنساء:** إطلاق برامج تدريبية وتوجيهية للموظفات ذوات الإمكانيات العالية.
   - **مراجعة بيئة العمل:** التأكد من وجود سياسات داعمة (مثل المرونة في ساعات العمل، إجازات الأمومة).
3. **تطوير استراتيجيات تسويقية مسؤولة:** تبنّي سياسات تسويقية تراعي القيم الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع السعودي، بما يعزز ثقة العملاء واستدامة العلامة التجارية.
   - **تضمين المسؤولية الاجتماعية في الحملات التسويقية:** ابراز التزام الشركة بالاستدامة في الإعلانات والمنتجات.
   - **تدريب فريق التسويق:** تنفيذ دورات حول التسويق الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية.
   - **قياس أثر الحملات:** استخدام استبيانات العملاء لقياس مدى إدراكهم لالتزام الشركة بالمسؤولية.
4. **رفع جاهزية الإدارة للأزمات والمتغيرات:** الاستثمار في تدريب القيادات على إدارة الأزمات، وتطبيق خطط استجابة مرنة تضمن استمرارية العمل أثناء الأزمات الاقتصادية أو البيئية.
   - **إعداد خطط طوارئ مكتوبة:** وضع سيناريوهات للأزمات (مثل

انقطاع الإمدادات أو تغيرات السوق) وخطط استجابة واضحة.

- **تدريب دوري على إدارة الأزمات:** تنفيذ تدريبات محاكاة للأزمات لجميع أعضاء الإدارة العليا.
- **تقييم الأداء بعد كل أزمة:** عقد اجتماعات بعد كل أزمة لتحليل الأداء وتطوير الخطط.

5. **قياس رضا الموظفين بشكل دوري:** من خلال إجراء استبانات دورية تقيس رضا العاملين عن أداء الإدارة العليا، لتحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة المشاركة التنظيمية.

- **إجراء استبانات دورية:** تنفيذ استبانة سنوية حول رضا الموظفين عن الإدارة العليا وسياساتها.
- **تحليل النتائج حسب الفئات:** مراقبة الفروق بين الجنسين، الأعمار، المؤهلات، وحجم الشركة.
- **مشاركة النتائج مع الموظفين:** اعلان النتائج وخطط التحسين بشفافية.

خطة تنفيذية مقترحة

طريقة القياس	مؤشر الأداء (KPI)	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	المسؤول	النشاط التنفيذي	الهدف الاستراتيجي
استبانة سنوية	نسبة رضا الموظفين عن العدالة (<٨٠٪)	لجنة داخلية	شهر ا	الموارد البشرية	مراجعة سياسات التوظيف والترقية	تعزيز العدالة والشفافية
سجل الإعلانات	عدد الإعلانات المنشورة	نظام داخلي	شهرياً	الموارد البشرية	إعلان نتائج التوظيف والترقيات داخلياً	
سجل التدريب	عدد القادة المدربين	مدرب خارجي	ربع سنوي	التدريب	تدريب القادة على الحوكمة	

طريقة القياس	مؤشر الأداء (KPI)	الموارد المطلوبة	الجدول الزمني	المسؤول	النشاط التنفيذي	الهدف الاستراتيجي
تقرير الموارد البشرية	نسبة النساء في المناصب القيادية	خطة توظيف	سنوي	الإدارة العليا	تحديد أهداف لنسبة تمثيل المرأة	تمكين المرأة في المناصب القيادية
سجل التدريب	عدد المشاركات في البرامج	ميزانية تدريب	نصف سنوي	التدريب	برامج تطوير قيادي للنساء	
مراجعة الحملات	نسبة الحملات التي تبرز الاستدامة	ميزانية تسويق	ربع سنوي	التسويق	تضمين المسؤولية الاجتماعية في الحملات	تطوير استراتيجيات تسويقية مسؤولة
سجل التدريب	عدد الموظفين المدربين	مدرب خارجي	سنوي	التدريب	تدريب فريق التسويق	
مراجعة الخطة	وجود خطة طوارئ محدثة	مستشار خارجي	سنوي	الإدارة العليا	إعداد خطط طوارئ مكتوبة	رفع جاهزية الإدارة للأزمات
سجل التدريب	عدد التدريبات المنفذة	ميزانية تدريب	نصف سنوي	التدريب	تدريب دوري على إدارة الأزمات	
سجل الاستبانات	نسبة المشاركة في الاستبانة (>٧٠٪)	منصة استبيانات	سنوي	الموارد البشرية	إجراء استبانات دورية	قياس رضا الموظفين وتنوع وجهات النظر
تقرير سنوي	عدد التقارير التحليلية	محلل بيانات	سنوي	الموارد البشرية	تحليل النتائج حسب الفئات	

أمثلة على مؤشرات الأداء (KPIs) العملية

المؤشر	طريقة القياس	الهدف
رضا الموظفين عن العدالة الإدارية	استبانة سنوية	>80%
النساء في المناصب القيادية	قياس سنوي	زيادة سنوية (مثلًا 5%)
حملات المسؤولية الاجتماعية	مراجعة ربع سنوية	—
تدريبات إدارة الأزمات	سجل تدريبات نصف سنوي	—
المشاركة في استبانات رضا الموظفين	—	>70%

يؤكد هذا الفصل أن فاعلية أداء الإدارة العليا تُعدّ حجر الزاوية في تحقيق الاستدامة الشاملة لشركات قطاع الأغذية. فقد أظهرت النتائج أن الكفاءة القيادية والتخطيط الاستراتيجي والرؤية الواضحة تسهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة، الأمر الذي يعزز القدرة التنافسية والاستقرار المؤسسي. كما تُبرز النتائج أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتمكين القيادات الإدارية لتكون قادرة على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية بما يدعم التحول نحو اقتصاد سعودي مستدام ومتنوع.

المطلب الخامس: النتائج والتوصيات

اولا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين فاعلية أداء الإدارة العليا والاستدامة في شركات قطاع الأغذية السعودي ($r=0.816$, $p<0.001$)، كما بيّن نموذج الانحدار أن فاعلية الإدارة العليا تفسّر نسبة مرتفعة من التباين في الاستدامة ($R^2=0.666$). وتشير هذه النتائج إلى أن الاستدامة المؤسسية ليست ممارسات منفصلة، بل ترتبط بصورة مباشرة بفاعلية القرارات الاستراتيجية وتوجيه الموارد والقدرة على المتابعة والاستجابة للمتغيرات، وهي وظائف تقع في

جوهر مسؤوليات الإدارة العليا.

وتتسق هذه النتيجة مع نظرية القمة الإدارية التي تفترض أن خصائص القادة وتوجهاتهم تنعكس على القرارات الاستراتيجية ومخرجات المنظمة، بما يفسر أثر فاعلية الإدارة العليا في دمج الاستدامة ضمن الخطط والسياسات التشغيلية. كما تتوافق مع نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد مسؤولية الإدارة العليا عن تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة؛ ويؤيد ذلك ما ظهر من انخفاض نسبي في بعض مؤشرات الاستدامة الاجتماعية/الحوكمة خصوصًا العدالة في التوظيف والترقية مما يشير إلى حاجة أكبر لتعزيز الحوكمة والشفافية وإدارة أصحاب المصلحة الداخليين. كذلك، تساند النتائج نظرية القيادة المستدامة التي تبرز أهمية القيادة طويلة الأجل القادرة على التكيف وإدارة المخاطر وبناء ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وهو ما يتماشى مع ارتفاع تقييم البنود المرتبطة بالتخطيط والمتابعة والاستجابة.

وعلى مستوى المقارنة بالدراسات السابقة، تنسجم نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام الذي يربط التزام القيادة وفاعليتها بتحسن الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويؤكد أن تبني الاستدامة يتطلب قيادة واعية وموارد وسياسات داعمة. كما أظهرت الدراسة فروقًا دالة لصالح الإناث في تقييم فاعلية الإدارة العليا والاستدامة، لا سيما في البعد الاجتماعي والحوكمة، بما يعزز أهمية تمكين المرأة في المواقع القيادية كرافد محتمل لتعزيز الحوكمة والعدالة والمسؤولية الاجتماعية داخل القطاع. وخلاصةً تؤكد النتائج أن تعظيم الاستدامة في قطاع الأغذية السعودي يتطلب تأسيس الاستدامة داخل الاستراتيجية، وتطوير مؤشرات قياس أكثر شمولاً، وتعزيز الحوكمة والعدالة التنظيمية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ثانيا: النتائج العامة للبحث

1. أثبتت النتائج أن فاعلية أداء الإدارة العليا تمثل أحد أهم المحددات لنجاح

شركات الأغذية في تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية). مما يؤكد أن القرارات الإدارية الرشيدة هي المحرك الرئيس للتحول نحو النمو المستدام.

2. تبيّن من نتائج الدراسة أن الاستدامة الاقتصادية كانت الأكثر تأثرًا بفاعلية أداء الإدارة العليا، تلتها الاستدامة الاجتماعية، ثم الاستدامة البيئية. ويعكس هذا الترتيب تركيز الشركات على تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الربحية كأولوية استراتيجية، مع وجود توجه تدريجي نحو تنمية الأبعاد الاجتماعية والبيئية للاستدامة، وإن كان بدرجة أقل نسبيًا.
3. أظهرت النتائج أن بعدي القيادة والتخطيط الاستراتيجي هما الأكثر تأثيرًا في تعزيز ممارسات الاستدامة. فالقادة الذين يمتلكون رؤية واضحة وخططًا استراتيجية شاملة هم الأكثر قدرة على توجيه الشركات نحو استدامة حقيقية.
4. رغم التقدم الملحوظ في وعي القيادات بأهمية الاستدامة، إلا أن النتائج تشير إلى أن الثقافة المؤسسية في العديد من الشركات لا تزال في طور التأسيس، مما يحد من تكامل ممارسات الاستدامة في جميع العمليات التشغيلية والإدارية.
5. كشفت فترة الدراسة أن جائحة كوفيد-١٩ كانت محفزًا لتسريع تبنّي استراتيجيات استدامة مرنة في شركات الأغذية، خاصة في مجالات الأمن الغذائي وسلاسل الإمداد، مما عزز من قدرة الشركات على التكيف وإعادة هيكلة أولوياتها.

ثالثا: التوصيات

استنادًا إلى ما سبق من نتائج، يوصي الباحث بعدد من الإجراءات الاستراتيجية والممارسات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية أداء الإدارة العليا وتطوير ممارسات الاستدامة في قطاع الأغذية السعودي:

1. ترسيخ ثقافة الاستدامة المؤسسية من خلال دمج مبادئ الاستدامة في جميع مستويات الشركة، بدءًا من الرؤية والرسالة، وصولاً إلى السياسات التشغيلية اليومية، مع تخصيص وحدات أو لجان داخلية لمتابعة تطبيق الاستدامة وقياس نتائجها.
2. تصميم برامج تدريبية متخصصة في القيادة المستدامة وإدارة التغيير وحوكمة الشركات، تستهدف المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات لرفع كفاءتهم في اتخاذ قرارات متوازنة تراعي الأداء المالي والمسؤولية المجتمعية والبيئية.
3. تشجيع وتمكين مشاركة المرأة في المستويات الإدارية العليا، لما أظهرته النتائج من إدراك عالٍ لأهمية العدالة والاستدامة الاجتماعية والحوكمة، مما يثري تنوع وجهات النظر ويعزز كفاءة القرار المؤسسي.
4. تعزيز الشفافية والحوكمة من خلال وضع سياسات واضحة للشفافية والإفصاح عن تقارير الأداء البيئي والاجتماعي، وتبني معايير الحوكمة الوطنية والدولية (مثل GRI، ESG) لرفع مصداقية الشركة لدى أصحاب المصلحة والمستثمرين.
5. حث الشركات على تبنّي ممارسات الإنتاج النظيف وتقنيات الطاقة المتجددة وإدارة المخلفات الغذائية بطريقة اقتصادية مستدامة، بما يحقق الكفاءة التشغيلية ويحافظ على البيئة.
6. دعم التعاون بين شركات الأغذية والجهات الحكومية والجامعات والمؤسسات البحثية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجالات التنمية المستدامة والابتكار الغذائي والأمن البيئي.
7. إعداد تقارير سنوية متكاملة عن أداء الشركات في مجالات الاستدامة الثلاثة، تتضمن مؤشرات كمية ونوعية لقياس التحسن المستمر في تطبيق الاستدامة.

رابعاً: مقترحات للدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين شركات الأغذية والقطاعات الصناعية الأخرى في المملكة لقياس درجة نضج ممارسات الاستدامة.
2. توسيع نطاق البحث ليشمل تأثير التحول الرقمي على الاستدامة البيئية والاقتصادية في قطاع الأغذية.
3. دراسة أثر الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة على تعزيز تبني ممارسات الحوكمة والاستدامة في المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة.

المراجع

المراجع الاجنبية

- Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Promoting sustainable food practices in food service industry: An empirical investigation on Saudi Arabian restaurants. Sustainability, 12206 ,(16)15.
- Aboramadan, M. (2021). Top management teams characteristics and firms› performance: Literature review and avenues for future research. International Journal of Organizational Analysis, ,(3)29 628–603.
- Aboramadan, M. (2021). Top management teams characteristics and firms' performance: The mediating role of innovation. International Journal of Organizational Analysis, 619–603 ,(3)29.
- Alhamdi, F. M., Alotaibi, F., & Alghamdi, M. (2025). The impact of applying environmental management standards in achieving sustainable development: Evidence from food product manufacturing companies in Saudi Arabia. Discover Sustainability, 59 ,6.
- Almulhim, A. I. (2024). Toward a Greener Future: Applying Circular Economy Principles to Saudi Arabia's Food Sector for Environmental Sustainability. Sustainability, 786 ,(2)16.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches. Routledge.
- Boström, M. (2012). A Missing Pillar? Challenges in Theorizing and Practicing Social Sustainability: Introduction to the Special Issue. Sustainability: Science, Practice and Policy, 14–3 ,(1)8.

- Butt, A., Arshad, Z., & Butt, U. (2024). The Impact of Green Transformational Leadership on Sustainable Performance in Pakistan's Manufacturing Sector: The Mediation Effect of Green Innovation. Qlantic Journal of Social Sciences, 151–137 ,(3)5.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, 48–39 ,(4)34.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews, 105–85 ,(1)12.
- Castillo-Díaz, J. M., Rodríguez-González, A., García-Bermúdez, M. G., & Medina-Méndez, A. (2024). Quantifying Sustainability in the Agri-Food System: A Comprehensive Methodological Framework and Expert Consensus Approach. Agricultural and Food Economics, 21–1 ,(1)12.
- Drucker, P. F. (1966). The Effective Executive: The Definitive Guide to Gettingg the Right Things Done. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Management Science, 2857–2835 ,(11)60.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.
- Felício, J. A. (2013). Study on the characteristics of top managers and strategic options in different industries over a time period.

Global Business Perspectives, 260–239 ,1.
- FFCC Global. (2025). Sustainability In the Kingdom of Saudi Arabia's Food and Beverage Sector.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2019). Sustainable Food Systems: Concept and Framework. FAO.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2020). Social Sustainability in Food Systems. FAO.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2021). The State of Food Security and Nutrition in the World 2021. FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2021). The state of the world's biodiversity for food and agriculture. FAO.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, 206–193 ,(2)9.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers Academy of Management Review, 206–193 ,(2)9.
- Hoang, H. T., Pham, N. T., Seet, P.-S., Jones, J., & Ho, N. T. T. (2025). Top management green commitment and employee in-role green performance: An emerging economy study. Sustainable Futures, 100432 ,9.
- International Labour Organization (ILO). (2021). Decent Work

Indicators: Concepts and Definitions. ILO.

- Jackson, E., Lee, S., & Tan, Y. (2024). Social and Economic Dimensions of Food Sustainability. Frontiers in Sustainable Food Systems, 115 ,8.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January–February, 79–71.
- Khan, M. K., He, W., Akram, R., & Iqbal, S. (2022). Role of managerial ability in environmental, social, and economic sustainability: Empirical evidence from China. Journal of Environmental and Public Health, 8588385 ,2022.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Kutzschbach, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2021). The Role of Top Managers in Implementing Corporate Sustainability—A Systematic Literature Review on Small and Medium-Sized Enterprises. Administrative Sciences, 44 ,(2)11.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. Frontiers in Psychology, ,13 1045570.
- Maynard, D. S., Ferreira, V. C., & Pereira, M. F. (2020). Environmental, Social and Economic Sustainability Indicators

Applied to Food Services: A Systematic Review. Sustainability, 1804 ,(5)12.

- Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Promoting Sustainable Food Practices in Food Service Industry: An Empirical Investigation on Saudi Arabian Restaurants. Sustainability, 12206 ,(16)15.
- McDonagh, M., O'Donovan, S., Moran, A., & Ryan, L. (2024). An Exploration of Food Sustainability Practices in the Food Industry across Europe. Sustainability, 7119 ,(16)16.
- Mintzberg, H. (2009). Managing. Berrett-Koehler Publishers.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). Measuring the Social Dimension of Sustainability. OECD.
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. Technological Forecasting and Social Change, 191, Article 122518.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 93–78 ,(1)86.
- ScienceDirect. (2024). Circular Economy and Sustainable Practices in the Food Industry. Cleaner Environmental Systems, 100245 ,(4)20.
- Solomon, J. (2020). Corporate Governance and Accountability (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Solomon, J. (2020). Corporate Governance and Accountability (5th ed.). John Wiley & Sons.

- Alhamdi, F.M., Al-Kahtani, S.M. (2024). The Impact of Applying Environmental Management Standards in Achieving Sustainable Development: Evidence from Food Product Manufacturing Companies in Saudi Arabia. Discover Sustainability.
- United Nations Global Compact (UNGC). (2015). Corporate Sustainability in Practice. United Nations Publications.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (15th ed.). Pearson.
- Wu, T., Wu, Y. J., Tsai, H., & Li, Y. (2017). Top Management Teams' Characteristics and Strategic Decision-Making: A Mediation of Risk Perceptions and Mental Models. Sustainability, 2265 ,(12)9.
- Şimşek, E. K., Kara, M., Kalıpçı, M. B., & Eren, R. (2024). Sustainability and the Food Industry: A Bibliometric Analysis. Sustainability, 3070 ,(7)16.
- Fanzo, J., Haddad, L., Schneider, K. R., Béné, C., Covic, N. M., Guarin, A., ... & Vermeulen, S. (2021). Sustainable food systems and nutrition in the 21st century. Global Food Security, ,28 100510.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (n.d.). Sustainable food systems: Concept and framework. Retrieved from.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2019). Indicators of sustainable food systems. FAO.
- MDPI. (2024). Environmental Sustainability Practices in the Food Industry: A Systematic Review. Sustainability, 7119 ,(16)16.
- ScienceDirect. (2024). Circular Economy and Sustainable Practices in the Food Industry. Cleaner Environmental Systems,

100245 ,(4)20.

المراجع العربية

- خضير، عقبة، & غربي، خليل (٢٠٢٤) المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحسين التنمية المستدامة: شركة المراعي أنموذجًا. مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٨(٢)، ٨٦٥-٨٧٨. جامعة الوادي.
- طاهر ناصر، & درادج نبيلة صليحة (٢٠٢٣) تقييم جهود الشركات العربية للصناعات الغذائية في تعزيز استدامة الأمن الغذائي في المملكة العربية السعودية - دراسة حالة شركتي سدافكو والمراعي. مؤتمر: متطلبات تحقيق الأمن الغذائي في الوطن العربي. جامعة الإسكندرية - قصر الشلالة، الجزائر، أكتوبر ٢٠٢٣.
- فتحي، محمد، & يحيى، عبد الله (٢٠٢٣) مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تجسيد مفهوم خلق القيمة: دراسة حالة شركة المراعي. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ١٦(٢)، ٢٣٣-٢٥٢.



الجامعة الإسلامية بمنيسوتا
Islamic University of Minnesota
المركز الرئيسي IUM

كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال
الجامعة الإسلامية بمنيسوتا

mag@ium.edu.so