المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد السابع - الإصدار الرابع والثمانون
تاريخ النشر: 20 أكتوبر 2026 م

دور استراتيجية الاستدامة (ESG) في ضمان استمرارية الأعمال في الشركات (دراسة تطبيقية على شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية)

The Role of Sustainability Strategy (ESG) in Ensuring Business Continuity: An Applied Study on Real Estate Development Companies in Riyadh, KSA

إعداد:

الدكتور/ خالد بن عبدالله بن فهد الطياش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكولن، ماليزيا

Email: Altayash@gmail.com

الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، جامعة لنكولن، ماليزيا

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة الأكاديمية إلى التعرف التفصيلي على دور استراتيجية الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمية (ESG) في ضمان استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته المباشرة لطبيعة الأهداف والفرضيات، وتم جمع البيانات الميدانية عبر استبانة شاملة طُبقت على عينة عشوائية بسيطة استرد منها (390) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد ممتازة بلغت (98.98%). وتمت المعالجة الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية قوية نسبياً بين استراتيجية ESG ككل واستمرارية الأعمال ($r = 0.692$, $p < 0.01$). كما كشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد عن أن أبعاد استراتيجية الاستدامة مجتمعة تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على استمرارية الأعمال، حيث يفسر النموذج ما نسبته 47.3% من التباين الحاصل في استمرارية أعمال شركات التطوير العقاري بالرياض ($R^2 = 0.473$, $F = 348.925$, $p = 0.000$). وتبيّن أن البعد الاجتماعي جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير النسبي ($\beta = 0.327$)، يليه البعد البيئي ($\beta = 0.313$)، ثم بُعد الحوكمة ($\beta = 0.220$). وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بتبني استراتيجية متكاملة للاستدامة (ESG) ودمج أبعادها البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لشركات قطاع التطوير العقاري، بحيث تصبح الاستدامة جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار وليس مجرد مبادرات منفصلة، وتطوير برامج تدريب وتوعية للعاملين حول مبادئ الاستدامة وأبعاد ESG واستمرارية الأعمال، وكذلك إعطاء أولوية للبعد الاجتماعي في سياسات وممارسات الاستدامة، نظراً لكونه الأكثر تأثيراً نسبياً في استمرارية الأعمال، وتعزيز الممارسات البيئية في المشروعات العقارية من خلال رفع كفاءة استخدام الطاقة والمياه، والحد من الهدر والمخلفات، والتوسع في استخدام التقنيات والمواد الصديقة للبيئة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الاستدامة (ESG)، استمرارية الأعمال، البعد البيئي، البعد الاجتماعي، حوكمة الشركات، شركات التطوير العقاري، رؤية السعودية 2030، ISO 22301.

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد السابع - الإصدار الرابع والثمانون
تاريخ النشر: 20 أكتوبر 2026 م

Role of Sustainability Strategy (ESG) in Ensuring Business Continuity: An Applied Study on Real Estate Development Companies in Riyadh, KSA

Dr. Khalid Abdullah Tayash[1], Dr. Muhammad Salaheldien Mohamed Ali[2]

Doctorate in Business Administration, Faculty of Business and Accounting, Lincoln University, Malaysia[1,2]

Abstract:

This academic study aimed to examine in detail the role of Environmental, Social, and Governance (ESG) sustainability strategies in ensuring business continuity within real estate development companies in Riyadh, Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, deemed appropriate for the nature of its objectives and hypotheses. Field data were collected via a comprehensive questionnaire administered to a simple random sample; 390 valid responses were obtained for statistical analysis, representing an excellent response rate of 98.98%. Advanced statistical processing was conducted using SPSS software.

Statistical results revealed a relatively strong, significant positive correlation between the overall ESG strategy and business continuity ($r = 0.692$, $p < 0.01$). Furthermore, multiple linear regression analysis demonstrated that the combined dimensions of the sustainability strategy exert a statistically significant positive impact on business continuity; the model explains 47.3% of the variance in business continuity among Riyadh-based real estate development companies ($R^2 = 0.473$, $F = 348.925$, $p = 0.000$). The social dimension ranked first in terms of relative impact strength ($\beta = 0.327$), followed by the environmental dimension ($\beta = 0.313$) and the governance dimension ($\beta = 0.220$). In light of the study's findings, the researcher recommends adopting an integrated sustainability (ESG) strategy and embedding its environmental, social, and governance dimensions into the strategic and operational plans of companies within the real estate development sector. Sustainability should become a core component of the decision-making process rather than remaining a collection of isolated initiatives. Furthermore, the researcher suggests developing training and awareness programs for employees regarding sustainability principles, ESG dimensions, and business continuity. It is also advised to prioritize the social dimension within sustainability policies and practices, given its significant relative impact on business continuity. Finally, the researcher advocates for strengthening environmental practices in real estate projects by enhancing energy and water efficiency, minimizing waste, and expanding the use of eco-friendly technologies and materials.

Keywords: Sustainability strategy (ESG), business continuity, environmental dimension, social dimension, corporate governance, real estate development companies, Saudi Vision 2030, ISO 22301.

1. المقدمة:

في ظل التحولات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لم تعد المؤسسات الاقتصادية والشركات الاستثمارية تُقاس فقط بقدرتها الربحية الشكليّة أو عوائدها المالية قصيرة الأجل، بل باتت تُقيَّم وفق مدى التزامها بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع، وشفافية أنظمة حوكمتها المؤسسية. ويتزايد ضغط الجهات التنظيمية والمستثمرين وأصحاب المصالح على المؤسسات لتبنّي استراتيجيات مستدامة تضمن بناء قيمة طويلة الأجل، ليس فقط للمساهمين، بل لكل الأطراف الفاعلة والمتأثرة بنشاط الشركة.

وفي هذا السياق المتطور، تتبلور استراتيجية الاستدامة المعاصرة كرافد استراتيجي رئيسي يربط الأداء المالي بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمية الجيدة، وذلك بما يعزز مرونة الشركة وقدرتها على مواجهة الصدمات والمخاطر المستقبلية .وبرزت استراتيجية الاستدامة المعروفة بمعايير ESG (Environmental, Social, Governance) باعتبارها إطاراً شمولياً يعزّز قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات وتحقيق الاستقرار التشغيلي. فدمج مقومات ESG لم يعد يُنظر إليه اليوم كمجرد التزام أخلاقي أو نشاط تطوعي هامشي، بل أصبح معياراً محورياً لضمان استمرارية الأعمال والحفاظ على المركز التنافسي.

ولم تعد الشركات قادرة على الاعتماد المباشر على السعي المحض وراء العوائد الاقتصادية المجردة؛ إذ أثبتت التجارب الدولية والمحلية أن إغفال الاعتبارات البيئية والاجتماعية قد ينتج عنه بيئات عمل غير آمنة، وزيادة التعرض للمخاطر التشغيلية والتنظيمية، وتدهور النسيج الحضري والبيئي .ومن هنا، اتجهت المؤسسات الحديثة في القطاع العقاري إلى تبني مفهوم الاستدامة وإدارة استمرارية الأعمال (BCM) وفق معايير المواصفة الدولية ISO 22301 بوصفه خياراً استراتيجياً يحقق توازناً بين النمو الاقتصادي والاعتبارات الإنسانية والبيئية.(Gamal et al., 2022)

ويُعد البُعد البيئي أحد المكونات الجوهرية في هذا الإطار، إذ يوجّه الشركات نحو إدارة أكثر مسؤولية للموارد وتقليل الانبعاثات والمخاطر المناخية، وهي ممارسات ترتبط مباشرة بتقليل التكاليف التشغيلية وزيادة القدرة على التكيف، كما أشار تقرير الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (UNDP, 2023) في دليله الخاص بدمج الاستدامة في الأعمال. كما بيّنت مبادرة المعايير الدولية للمحاسبة المستدامة SASB (2021) أن الالتزام الاجتماعي يسهم في خفض المخاطر البشرية ورفع جودة الإنتاجية، مما يدعم استمرارية العمليات. فالبعد الاجتماعي يركّز على العلاقة بين المؤسسة والعاملين والمجتمع، ودوره في ترسيخ ثقة الأطراف المعنية وتعزيز الاستقرار الداخلي.

ويأتي بُعد الحوكمة ليشكّل الأساس التنظيمي الذي يضمن اتخاذ قرارات رشيدة وشفافة، ويعزّز قدرة الشركات على إدارة المخاطر المالية والتشغيلية، وهو ما أكدته مؤسسة التمويل الدولية (IFC, 2022) في تقريرها حول دور الحوكمة في تعزيز الجاهزية المؤسسية والاستدامة طويلة المدى. وبذلك، تمثل استراتيجية ESG إطاراً متكاملاً لا يقتصر على تحسين الصورة المؤسسية، بل يمتد ليكون أداة رئيسية لضمان استمرارية الأعمال في ظل بيئات عالية التنافسية وسريعة التغير.

ويكتسب قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية أهمية استثنائية بالغة، بالنظر إلى الدور القيادي الذي تؤديه هذا القطاع في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، والمخطط الاستراتيجي الشامل لمدينة الرياض، والمشروعات الكبرى التي تشهدها العاصمة. حيث يواجه هذا القطاع تحديات تشغيلية وتنظيمية وبيئية متزايدة تتطلب تطوير بنية مؤسسية مرنة قادرة على الاستجابة للاضطرابات وضمان التعافي السريع دون انقطاع الأنشطة الحيوية.

1.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تشهد شركات قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية في الوقت الراهن تحديات متزايدة نتيجة التقلبات الاقتصادية،

والمخاطر التشغيلية، وضغوط أصحاب المصلحة، وتغيرات البيئة التنظيمية .وفي ظل هذه الظروف، أصبحت استمرارية الأعمال هدفاً استراتيجياً يتطلب تبني ممارسات قادرة على تعزيز القدرة على الصمود وضمان استدامة العمليات. وفي الوقت ذاته، برزت استراتيجية الاستدامة (ESG)، المتمثلة في الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة، كأحد الأطر المؤثرة في تعزيز أداء الشركات وتحسين قدرتها على إدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

وتواجه الشركات كمّاً غير متوقع من الأحداث والاضطرابات التي يمكن أن يُعرض عملياتها ووجودها للخطر بشكل واضح، مما يتوجب عليها أن تكون قادرة على تحديد وإدارة تلك التهديدات ونقاط الضعف بكفاءة وفعالية للحفاظ على عملياتها (Radjenovic & Zivkovic, 2022). ولقد بينت دراسة حامد (2024) أن الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي (ESG) يساهم في تقليل خطر التعثر المالي، وأن هذا الانخفاض في المخاطر يعزز كفاءة الاستثمار داخل هذه الشركات.

وكذلك أوضحت دراسة Pasha et al. (2024) أن تصنيف ESG له أثر إيجابي على توزيعات الأرباح، بينما تؤثر سلباً على التدفقات النقدية الحرة للشركة وتكلفة حقوق الملكية، وهو ما يشير إلى أن الشركات المسوّقة جيدًا من حيث ESG قد تجذب المستثمرين من خلال عوائد أرباح أعلى. ومن جهة أخرى، دراسة تحليلية حديثة (Mahboub & Ghanem, 2025) تبحث في ارتباط أبعاد ESG بالأداء المالي في الشركات وجدت أن بعد الحوكمة ESG له تأثير قوي على الأداء المالي، مما يدعم فكرة أن الحوكمة الجيدة جزء مهم من استراتيجية الاستدامة.

ولقد بين دراسة Alshamsi (2024) أنه على الرغم من زيادة الوعي بإدارة استمرارية الأعمال والمرونة، فلا تزال المنظمات تكافح لتنفيذ الخطط الرسمية لإدارة استمرارية الأعمال، مما يكشف عن فجوة كبيرة بين الوعي والتنفيذ في الخطط الموضوعة .وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بتطبيق مبادئ ESG، إلا أن العديد من الشركات ما زالت تفتقر إلى فهم واضح للدور الذي قد تلعبه هذه الاستراتيجية في دعم استمرارية أعمالها. كما تبرز فجوة معرفية تتعلق بمدى تأثير تبني ممارسات الاستدامة على قدرة الشركات على مواجهة الأزمات، وتقليل الانقطاعات التشغيلية، والحفاظ على استقرارها على المدى الطويل.

بناء على ما سبق فمشكلة البحث تنبع من التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور استراتيجية الاستدامة (ESG) في ضمان استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية (مدينة الرياض)؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي للبحث الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور البعد البيئي في استراتيجية الاستدامة في ضمان استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما دور البعد الاجتماعي في استراتيجية الاستدامة في دعم استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما دور بُعد الحوكمة في استراتيجية الاستدامة في تعزيز استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

2.1. أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيسي للبحث بدراسة دور استراتيجية الاستدامة (ESG) بأبعادها البيئية والاجتماعية والحوكمية في ضمان استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة والفرعية:

1. التعرف على دور البعد البيئي في استراتيجية الاستدامة في ضمان استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر التشغيلية والبيئية في شركات قطاع التطوير العقاري بمدينة الرياض.
2. التعرف على دور البعد الاجتماعي في استراتيجية الاستدامة في دعم استمرارية الأعمال من خلال تحسين بيئة العمل وتطوير الموظفين والاهتمام بالمسؤولية المجتمعية.
3. التعرف على دور بُعد الحوكمة في استراتيجية الاستدامة في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والالتزام بالأنظمة الرقابية.

3.1. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية العلمية (النظرية)

1. يساهم البحث في توسيع المعرفة النظرية حول استراتيجية الاستدامة (ESG) من خلال دراسة تأثير أبعادها البيئية والاجتماعية والحوكمة على استمرارية الأعمال في الشركات.
2. يقدم البحث إطاراً تحليلياً متكاملاً يربط بين ممارسات الاستدامة وأداء الشركات، مما يساعد الباحثين على فهم العلاقات بين المتغيرات المؤثرة في استمرارية الأعمال.
3. يمثل البحث مرجعاً علمياً مهماً للباحثين في الدراسات المستقبلية المهتمة باستراتيجيات الاستدامة وأثرها على الأداء المؤسسي واستمرارية الأعمال، ويعزز من إمكانية تطبيق النتائج في أبحاث مشابهة.

2.3.1. الأهمية العملية (التطبيقية)

1. يساعد البحث الشركات والإدارات العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على أسس علمية ومنهجية، من خلال فهم دور الاستدامة في ضمان استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر المحتملة.
2. يقدم البحث توصيات عملية لتعزيز ممارسات الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة داخل الشركات، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم الاستدامة على المدى الطويل.
3. يساهم البحث في رفع كفاءة الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق من خلال تطوير استراتيجيات مستدامة تقلل المخاطر وتعزز من استمرارية الأعمال بشكل فعال.

4.1. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستدامة (ESG) بأبعادها) البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بُعد الحوكمة (على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية.($\alpha \leq 0.05$)

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية.($\alpha \leq 0.05$)
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية.($\alpha \leq 0.05$)

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الحوكمة في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية.($\alpha \leq 0.05$)

5.1. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة دور استراتيجية الاستدامة (ESG) بأبعادها) البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بُعد الحوكمة (في ضمان استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تُجرى هذه الدراسة خلال العام 1448 هـ 2026 / م، وتشمل بيانات وممارسات الاستدامة المعمول بها في الفترة نفسها.

الحدود المكانية: تُطبق الدراسة على شركات قطاع التطوير العقاري العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، سواء المحلية أو متعددة الجنسيات التي تمتلك فروعاً تشغيلية داخل المملكة.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في شركات قطاع التطوير العقاري، وتشمل المديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، والمشرفين، والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة ممن لهم علاقة بتطبيق ممارسات الاستدامة أو متابعة أدائها داخل الشركات.

6.1. مصطلحات الدراسة التعريفية والإجرائية:

- مفهوم الاستدامة: مجموعة من العمليات الحيوية التي توفر وسائل الحياة للكائنات الحية بمختلف أنواعها، مما يساعدها في المحافظة على تعاقب أجيالها، وتطوير وسائل نموها مع مرور الوقت (آل الشيخ، 2020).

- مفهوم استراتيجية الاستدامة: استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (السيني والميالي، 2023). ويُقصد بها إجرائياً: مجموعة الممارسات والسياسات البيئية والاجتماعية وممارسات الحوكمة التي تعتمدها شركات قطاع التطوير العقاري بمدينة الرياض بهدف إدارة مواردها بكفاءة، وتقليل الآثار البيئية، وتعزيز مسؤوليتها الاجتماعية، وتحسين نظم الحوكمة بما يدعم قدرتها على الحفاظ على عملياتها وتحقيق النمو المستدام.

- مفهوم استمرارية الأعمال: قدرة المؤسسة على الاستمرار في تقديم المنتجات أو الخدمات بعد أي حادث يؤدي إلى تعطل الأعمال، وذلك خلال مدة زمنية مقبولة وبمستويات محددة مسبقاً (صلاح،2025). ويُقصد بها إجرائياً: القدرة التشغيلية لشركات قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية على مواصلة تقديم منتجاتها والمحافظة على مستويات الأداء والإنتاج وجودة الخدمة خلال الظروف الطارئة أو الأزمات، من خلال تبني خطط استباقية وإجراءات تشغيلية تضمن استقرار الأعمال وتقليل المخاطر المحتملة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

المحور الأول: استراتيجية الاستدامة (ESG)

1- مفهوم استراتيجية الاستدامة (ESG): ظهر مفهوم الاستراتيجية في الفكر الإداري كاستجابة لطبيعة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، ولتنطلق الاستراتيجية بمهمة توجيه المنظمة ورسم سياساتها في الأمد الطويل، لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى تلك المنظمة لتحقيقها. ويمكن اعتبار الاستراتيجية أنها تعني مجموعة الأهداف والغايات والإجراءات والمقررات والأنظمة الإدارية طويلة الأجل والتي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها وغايتها في ضوء ما تملكه المنظمة من مزايا تنافسية، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية (عبدالماجدي، 2023).

وتُعرف استراتيجية الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) بأنها إطار استراتيجي تتبناه الشركات لإدارة القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمية، بما يسهم في تحقيق الاستدامة وتعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل. وتركز هذه الاستراتيجية على دمج معايير البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة ضمن عمليات الشركة وقراراتها الإدارية والاستثمارية، بهدف تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل المخاطر، وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة المستقبلية .(ESG 101 Guide, 2024) كما تُعرف بأنها نهج إداري واستثماري يهدف إلى دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمية في عملية صنع القرار الاستراتيجي، بما يساعد الشركات على تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية.(KPMG, 2021)

ويرى الباحث أن استراتيجية الاستدامة (ESG) لم تعد مجرد توجه اختياري تتبناه الشركات لتحسين صورتها المؤسسية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. كما أن دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمية في القرارات الإدارية يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر المستقبلية. ويعتقد الباحث أن التزام الشركات بممارسات ESG يعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح، ويدعم قدرتها على تحقيق قيمة مستدامة طويلة الأجل.

2- نشأة وتطور استراتيجية ESG

يرجع ظهور مفهوم استراتيجية الاستدامة (ESG) إلى تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستثمار المسؤول اجتماعياً خلال ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، حيث بدأ المستثمرون والمؤسسات المالية في الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية، وعدم الاقتصار على المؤشرات المالية فقط .(Gillan et al., 2021) وشهد المفهوم تطوراً بارزاً خلال بداية الألفية الجديدة، خاصة بعد صدور تقرير "Who Cares Wins" عام 2004 بمبادرة من الأمم المتحدة، والذي دعا إلى ضرورة دمج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمية في الأسواق المالية وعمليات الاستثمار (United Nations, 2004). كما ساهمت العديد من المبادرات والمعايير الدولية في تطوير المفهوم، مثل مبادرة التقارير العالمية (GRI)، ومبادئ الاستثمار المسؤول (PRI)، ومجلس معايير محاسبة الاستدامة.(SASB) (Eccles et al., 2017)

3. أهداف وأهمية استراتيجية ESG

تهدف استراتيجية ESG إلى تعزيز قدرة الشركات على تحقيق الاستدامة من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمية ضمن عملياتها التشغيلية والإدارية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل المخاطر، وتعزيز القدرة التنافسية. كما تسعى إلى تعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالممارسات، ورفع مستوى الثقة والسمعة المؤسسية (كي بي إم جي، 2023؛ اتحاد البورصات العربية، 2022). ويرى الباحث أن قطاع العقارات السعودي يُعد من أكثر القطاعات حاجةً لتبني استراتيجية ESG، لما لها من دور في رفع جودة المشاريع العقارية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز توافق القطاع مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

4- تفصيل أبعاد استراتيجية الاستدامة الثلاثة:

أ- حوكمة الشركات:(Governance)

أصبحت حوكمة الشركات لها مكانة كبيرة بالنسبة إلى جميع دول العالم المتقدمة والنامية على حد السواء، خصوصاً بعد الأحداث والتغيرات التي حدثت في العالم خلال السنوات الأخيرة، والمتمثلة في الالتزامات المالية الكبرى وانهيار الشركات الكبرى، مثل الفضائح المالية الأمريكية وقانون Sarbanes-Oxley Act of 2002 (الأشهب، 2015؛ محمد، 2014). ويشير مصطلح الحوكمة إلى مجموعة من القواعد والترتيبات التي تحكم وتنظم الحقوق والمسؤوليات بين الملاك والإدارة وغيرهم من الأطراف المعنية (الباز،

2012). وتتضمن مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن OECD (2004) ستة مبادئ أساسية: ضمان إطار حوكمة فعال، وحماية حقوق المساهمين، والمعاملة العادلة، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة. كما يؤدي تدقيق الحسابات والتقرير المالي عالي الجودة دوراً تبادلياً رئيساً في تفعيل الحوكمة وتخفيض مشاكل الوكالة (الرشيدي، 2012؛ رقايقية، 2014).

ب- البعد البيئي:(Environmental)

تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالسياسات البيئية في إطار سعيها للحفاظ على البيئة وتنميتها بشكل مستدام، استناداً إلى القيم الدينية وتطلعات رؤية المملكة 2030. وتشمل الأبعاد البيئية حماية التربة، وصيانة المياه، والحد من التلوث، وتقليص انبعاثات الكربون والاحتباس الحراري (المبارك، 2020؛ النعيمي، 2021). كما تلعب البنية التحتية المستدامة والمشروعات العقارية الخضراء دوراً محورياً، حيث تشير تقارير OECD إلى الحاجة لاستثمار 6.9 تريليون دولار سنوياً حتى 2050 لتحقيق التنمية منخفضة الكربون (العموش، 2022). وتتنوع خصائص البنية التحتية المستدامة لتشمل المرونة المناخية، والمشاركة الاجتماعية، والفعالية الاقتصادية (بولنوار وبنجدو، 2023). وتبرز جهود الهيئة الملكية لمدينة الرياض (2024) ومركز مشاريع البنية التحتية بمنطقة الرياض (2024) في تطبيق الرقابة الشاملة والاشتراطات البيئية على مشروعات العاصمة.

ج- البعد الاجتماعي:(Social)

تُعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها شعور الفرد والمؤسسة بالواجب الاجتماعي تجاه المجتمع والتعامل بعدالة ومسؤولية (زهران، 2000؛ الزبون، 2012). وقد تتبع الباحثون ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ ثلاثينيات القرن الماضي عبر مجادلات Merrick Doddوحقبة الخمسينيات مع أدبيات Carroll (سعادة والخالدي، 2019). وتتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة في تحسين سمعة المؤسسة، وتحسين مناخ العمل، ودعم التنمية المستدامة، والقضاء على البطالة (عمر وبوزيد، 2011). وتنقسم أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Griffin إلى المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة، والبيئة الطبيعية، والرفاهية العامة. بينما قسمها Johnson & Scholes إلى بعد داخلي (رفاهية العاملين، وظروف العمل، وتصميم الوظائف)، وبعد خارجي (البيئة، والمنتجات، والسوق، والتوظيف، والأنشطة المجتمعية) (محمد ومصطفى، 2009). وتشمل الجهود السعودية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية (2000)، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس(ISO 26000) ، ومجلس المسؤولية الاجتماعية بالغرفة التجارية بالرياض (فلاق، 2015).

5- النظريات المفسرة لاستراتيجية ESG واستمرارية الأعمال والتأصيل الأكاديمي

أ- نظرية الوكالة:(Agency Theory)

تنظر نظرية الوكالة إلى تبني الشركات لممارسات الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة باعتباره وسيلة لتقليل فجوة المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصالح، بما يسهم في الحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات وتقليل السلوك الانتهازي للإدارة، ومن ثم حماية مصالح المساهمين. كما أن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بـ ESG يساعد في تخفيض تكاليف الوكالة من خلال تعزيز الشفافية وزيادة ثقة أصحاب المصالح في الشركات، وهو ما ينعكس إيجاباً على قيمتها السوقية واستدامة أعمالها على المدى الطويل (حامد، 2024).

ب- النظرية الشرعية:(Legitimacy Theory)

تؤكد النظرية الشرعية أن بقاء الشركات واستمراريتها يرتبطان بمدى توافق أنشطتها مع القيم والمعايير البيئية والاجتماعية السائدة في المجتمع. ومن هذا المنطلق، تسعى الشركات إلى تبني ممارسات ESG بهدف تعزيز شرعيتها المجتمعية والحفاظ على قبول

المجتمع لأنشطتها وعملياتها. كما يُعد الإفصاح عن هذه الممارسات أداة مهمة لإظهار التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، بما يعزز سمعتها المؤسسية ويزيد من قدرتها على الاستمرار في بيئة الأعمال (أحميدة، 2019).

ج- نظرية الإشارة:(Signaling Theory)

ترى نظرية الإشارة أن الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة يمثل إشارة إيجابية ترسلها الشركات إلى أصحاب المصالح بشأن التزامها بالمعايير البيئية والاجتماعية والتنظيمية. وتسهم هذه الإشارات في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء وغيرهم من أصحاب المصالح في مصداقية المعلومات التي تقدمها الشركات، إضافة إلى تحسين الصورة الذهنية للشركات ودعم مكانتها التنافسية في السوق (حامد، 2024).

د- نظرية أصحاب المصالح:(Stakeholder Theory)

تشير نظرية أصحاب المصالح إلى أن الشركات لا تقتصر مسؤوليتها على تحقيق مصالح المساهمين فقط، وإنما تمتد لتشمل جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، مثل العاملين، والعملاء، والموردين، والمجتمع المحلي، والمستثمرين، والجهات الرقابية. ووفقاً لهذه النظرية، فإن نجاح الشركات واستدامتها يعتمدان على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بها، بما يسهم في تعزيز الثقة والاستقرار المؤسسي (الغملاس، 2023؛ حامد، 2024).

ويرى الباحث أن النظريات المفسرة لاستراتيجية ESG تمثل إطاراً فكرياً متكاملاً يساعد على تفسير العلاقة بين تبني ممارسات الاستدامة واستمرارية الأعمال داخل الشركات. فكل نظرية تسلط الضوء على جانب معين من أهميةESG ، سواء من خلال تعزيز الشفافية وتقليل فجوة المعلومات، كما في نظرية الوكالة، أو من خلال دعم شرعية الشركات وقبولها المجتمعي، كما تؤكد النظرية الشرعية. كما تسهم نظرية الإشارة في توضيح الدور الذي تؤديه ممارسات ESG في تعزيز ثقة المستثمرين، في حين تؤكد نظرية أصحاب المصالح أهمية تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف لضمان الاستدامة والاستقرار المؤسسي. ويعتقد الباحث أن تكامل هذه النظريات يوضح أن استراتيجية ESG أصبحت مدخلاً استراتيجياً يعزز القدرة التنافسية للشركات ويدعم استمرارية أعمالها على المدى الطويل.

6- المنافع والتحديات المترتبة على تطبيقESG

تتعدد المنافع المترتبة على التزام الشركات بـESG ، وتشمل تحسين تخصيص الأصول الاستثمارية، وخفض المخاطر البيئية والتنظيمية، وتعزيز الابتكار الأخضر، وبناء سمعة مؤسسية ممتازة، وخفض تكلفة رأس المال، وزيادة كفاءة التداول في الأسواق المالية(El Ghoul & Karoui, 2021؛ Wong et al., 2022؛ Zhan, 2023؛ Harel et al., 2021 ؛ حامد، 2024). وفي المقابل، تواجه الشركات تحديات عند التطبيق، أبرزها ارتفاع تكاليف التطبيق والإفصاح، وصعوبة تحقيق التوازن بين الأهداف المالية قصيرة الأجل والمتطلبات طويلة الأجل، وضعف وجود معايير موحدة لقياس مؤشراتESG ، ونقص البيانات والمعلومات، والتحديات التشريعية، ومقاومة التغيير التنظيمي (الغملاس، 2023؛ اتحاد البورصات العربية، 2022؛ كي بي إم جي السعودية، 2023؛ سعد، 2025).

المحور الثاني: استمرارية الأعمال وعلاقتها باستراتيجية ESG

1- مفهوم وإطار استمرارية الأعمال

يُقصد بإدارة استمرارية الأعمال أنها عملية إدارية شاملة تهدف إلى تحديد التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، والعمل على بناء القدرة التنظيمية والمرونة المؤسسية، بما يضمن سرعة الاستجابة الفعالة للأزمات، ويحافظ على مصالح أصحاب

المصالح، والسمعة المؤسسية، واستمرارية الأنشطة الحيوية (SPRING, 2008). وتستند استمرارية الأعمال إلى المعايير الدولية المتخصصة، مثل BS 25999 والمعيار الأمريكي NFPA 1600، بالإضافة إلى المواصفة الدولية ISO 22301 الصادرة عن منظمة ISO (British Standards Institution, 2021). وفي المملكة العربية السعودية، أكدت رؤية 2030 والتقارير التنظيمية أهمية تطبيق استمرارية الأعمال في القطاعين الحكومي والخاص؛ لضمان المرونة والاستقرار المؤسسي (الغامدي، 2022).

2- أهمية ودورة حياة إدارة استمرارية الأعمال

يوفر نظام إدارة استمرارية الأعمال مزايا متعددة، تتضمن الاعتماد على منهج وقائي لتقليل تأثير الحوادث، وتقليل فترات التوقف عن العمل عند وقوع الأزمات، ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية، وحماية الأصول والموارد، وتقليل الخسائر المالية والتشغيلية والقانونية (BSI, 2021؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2021). وتتكون دورة حياة إدارة استمرارية الأعمال، وفقاً لـ Smith (2003) و ISO 22301، من ست مراحل متكاملة، وهي: (أ) إدارة برنامج استمرارية الأعمال، (ب) فهم المنظمة وتحليل الأعمال (BIA)، (ج) تحديد استراتيجية استمرارية الأعمال، (د) تنفيذ وتطوير النظام، (هـ) مراجعة وتحسين إجراءات النظام، (و) دمج النظام في ثقافة المنظمة (الغامدي، 2022).

3- واقع استمرارية الأعمال في المملكة العربية السعودية

أظهرت العديد من الجهات السعودية اهتماماً متزايداً بتطبيق إدارة استمرارية الأعمال (BCM)، ومن ذلك تطوير البنك المركزي السعودي (2017) لإطار تنظيمي لإدارة استمرارية الأعمال، مستند إلى ISO 22301 و ISO 27001، وإصدار هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (2021) للإطار التنظيمي لمقدمي الخدمات، وحصول وزارة الصناعة والثروة المعدنية (2021) ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (1441هـ) على شهادة ISO 22301 العالمية، وتنظيم هيئة المواصفات والمقاييس (SASO) (2021) ووزارة الاتصالات (2020) لبرامج توعوية وتدريبية احترافية في استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث.

4- دور ESG في تعزيز استمرارية الأعمال والأداء المالي والسمعة

تسهم استراتيجية ESG في تعزيز استمرارية الأعمال من خلال دعم قدرة الشركات على إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والتنظيمية، وتحسين الشفافية، وجذب الاستثمارات، ودعم المرونة المؤسسية (KPMG, 2023؛ سعد، 2025؛ الغملاس، 2023). كما أثبتت الدراسات التطبيقية وجود علاقة إيجابية بين الإفصاح عن ESG وربحية الشركات والأداء السوقي والمالي في السعودية والدول النامية (Ali et al., 2025؛ Morgan Stanley, 2017؛ Tavares, 2025؛ Almubarak, 2023؛ Alslaibi et al., 2024). علاوة على ذلك، تؤدي ESG دوراً جوهرياً في بناء السمعة المؤسسية، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتقليل عدم تماثل المعلومات (Meng, 2023؛ Rounok et al., 2023؛ Dey, 2025؛ Deloitte, 2024). ويتطلب نجاح تطبيق ESG وجود إطار حوكمة فعال، والتزام الإدارة العليا، وأنظمة إدارة مخاطر متكاملة، والشفافية وجودة الإفصاح، ونشر ثقافة الاستدامة داخل المؤسسة (بنك الإمارات دبي الوطني، 2025).

2.2. الدراسات السابقة واستعراض الأدبيات:

1.2.2. الدراسات المتعلقة باستراتيجية الاستدامة:(ESG)

هدفت دراسة محمد (2025) والتي بعنوان: "استراتيجيات الاستدامة البيئية في الشركات السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع الطاقة والمرافق" إلى تحليل وتقييم استراتيجيات الاستدامة البيئية المطبقة في الشركات السعودية العاملة في قطاع الطاقة والمرافق.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في عدد من الشركات السعودية العاملة في قطاع الطاقة والمرافق، كما استخدمت تقارير الأداء والاستدامة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات الاستدامة يسهم في تحسين الأداء البيئي والتشغيلي للشركات، مع وجود تحديات تتعلق بارتفاع تكاليف التطبيق وضعف الوعي المؤسسي ببعض معايير ESG.

هدفت دراسة شركة PwC (2025) والتي بعنوان: "مستقبل العقارات المستدامة في المملكة العربية السعودية" إلى التعرف على دور معايير ESG في دعم التنمية الحضرية المستدامة داخل القطاع العقاري السعودي. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الاستراتيجي من خلال تحليل مشروعات التطوير العقاري في ضوء رؤية المملكة 2030. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق معايير ESG يسهم في جذب الاستثمارات الأجنبية وتعزيز التمويل المستدام وتحقيق المرونة المؤسسية للمشروعات العقارية السعودية.

هدفت دراسة برنامج البناء المستدام (2025) والتي بعنوان: "تقييم أثر تطبيق معايير الاستدامة في المشاريع العقارية السعودية" إلى تقييم مدى توافق المشاريع العقارية السعودية مع معايير ESG العالمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت مؤشرات الأداء الخاصة بالمشروعات العقارية السكنية والتجارية كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع معدلات تطبيق معايير الاستدامة في القطاع العقاري السعودي، مما أسهم في تحسين جودة البناء ورفع كفاءة التشغيل وتعزيز الاستدامة الاقتصادية للقطاع.

وهدفت دراسة Cabaleiro-Cerviño & Mendi (2024) والتي بعنوان: "استراتيجية الابتكار القائمة على معايير ESG وأداء الشركات" إلى دراسة أثر دمج ممارسات البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) في استراتيجية الابتكار على أداء الشركات. واعتمدت الدراسة على بيانات الشركات الإسبانية، باستخدام بيانات مسح الابتكار التكنولوجي، كما تمت مقارنة الشركات التي تتبنى استراتيجيات ابتكار قائمة على ESG بالشركات التي لا تعتمد هذه الممارسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج معايير ESG في استراتيجيات الابتكار يسهم في تحسين أداء الشركات في مجال الابتكار، كما يرتبط بزيادة إنتاجية العمل والتصدير، فضلًا عن تعزيز احتمالية بقاء الشركات واستمرارها.

كما هدفت دراسة Bagh et al. (2024) والتي بعنوان: "مرونة ESG: استكشاف الآثار غير الخطية لأداء ESG على النمو المستدام للشركات" إلى تحليل أثر أداء معايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) على النمو المستدام للشركات، مع التركيز على طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق ESG والنمو المستدام. واعتمدت الدراسة على بيانات مجموعة من الشركات المدرجة في الولايات المتحدة والصين خلال الفترة من 2018 إلى 2022. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأداء ESG على النمو المستدام للشركات، مع وجود طبيعة غير خطية للعلاقة عند مستويات مختلفة من تطبيق ممارسات الاستدامة، كما أظهرت النتائج أهمية أبعاد ESG في تعزيز قدرة الشركات على تحقيق النمو المستدام.

وهدفت دراسة Agarwala et al. (2024) والتي بعنوان: "الإفصاح عن معايير ESG وأداء الشركات: منهج غير خطي ومفصل للأبعاد" إلى دراسة العلاقة بين الإفصاح عن معايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) والأداء التشغيلي والمالي والسوقي للشركات. واعتمدت الدراسة على عينة بلغت 305 شركة مدرجة ضمن مؤشر NSE 500 في الهند، خلال الفترة من 2014 إلى 2022، مع تحليل كل بُعد من أبعاد ESG بصورة منفصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين الإفصاح عن معايير ESG وأداء الشركات، مع اختلاف طبيعة وقوة التأثير باختلاف البعد ومستوى الإفصاح، مما يؤكد أهمية الإفصاح عن ممارسات الاستدامة في تحسين أداء الشركات.

2.2.2. الدراسات المتعلقة باستمرارية الأعمال:

هدفت دراسة Bondinuba et al. (2026) والتي بعنوان: "العلاقة بين ممارسات الاستدامة وإدارة استمرارية الأعمال الخضراء نحو تحسين مرونة أعمال البناء" إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الاستدامة وإدارة استمرارية الأعمال الخضراء ومرونة أعمال البناء، والكشف عن دور ممارسات الاستدامة في تعزيز قدرة مؤسسات البناء على مواجهة الاضطرابات والحفاظ على استمرارية أعمالها. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتمثلت عينة الدراسة في 319 متخصصاً من المقاولين والاستشاريين ومديري المشروعات في قطاع البناء، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستدامة وإدارة استمرارية الأعمال الخضراء، وكذلك بين إدارة الاستمرارية الخضراء ومرونة أعمال البناء، كما أظهرت النتائج أن تبني ممارسات الاستدامة وإدارة الاستمرارية الخضراء يسهم في تعزيز مرونة واستمرارية أعمال مؤسسات قطاع البناء في مواجهة الاضطرابات.

وهدفت دراسة Boudi & Alshaikhmubarak (2024) والتي بعنوان: "استمرارية الأعمال والاستدامة في المؤسسات الحكومية" إلى دراسة أثر ممارسات إدارة استمرارية الأعمال على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور المرونة المخططة والمرونة التكيفية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتمثلت عينة الدراسة في 200 فرد من المملكة العربية السعودية، وجُمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين الأداء التنظيمي، المقاس من خلال ممارسات استمرارية الأعمال، وكل من المرونة المخططة والمرونة التكيفية، بما يؤكد أهمية تعزيز قدرات المؤسسات على الاستجابة للاضطرابات والحفاظ على استمرارية أعمالها .

وهدفت دراسة Sadrabadi et al. (2024) والتي بعنوان: "تصميم سلسلة إمداد خضراء مرنة مغلقة الحلقة للحفاظ على استمرارية الأعمال في ظل الاضطرابات المترابطة: دراسة حالة في صناعة بطاريات السيارات" إلى تصميم نموذج لسلسلة إمداد خضراء ومرنة يسهم في الحفاظ على استمرارية الأعمال في ظل الاضطرابات المتعددة والمترابطة ". واعتمدت الدراسة على دراسة حالة تطبيقية في صناعة بطاريات السيارات، مع توظيف مفاهيم الاستدامة والمرونة وإدارة الاضطرابات. وتوصلت النتائج إلى أن تعزيز مرونة سلسلة الإمداد، من خلال الإجراءات الاستباقية والتفاعلية، يقلل من تعرض سلسلة الإمداد للمخاطر، كما أن مرونة سلسلة الإمداد تسهم بصورة مباشرة في تحسين الاستدامة والحفاظ على استمرارية الأعمال في ظل الاضطرابات.

وهدفت دراسة Yılmaz (2023) والتي بعنوان: "أثر أداء الابتكار المستدام وتخطيط استمرارية الأعمال في الشركات كبيرة الحجم على الاستدامة المؤسسية" إلى دراسة أثر أداء الابتكار المستدام وتخطيط استمرارية الأعمال على الاستدامة المؤسسية في الشركات المحلية والدولية كبيرة الحجم. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من 311 موظفاً يعملون في 12 شركة دولية و13 شركة محلية كبيرة، واستخدمت الدراسة أساليب الارتباط والانحدار واختبارات (T) وتحليل التباين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء الابتكار المستدام وتخطيط استمرارية الأعمال يؤثران إيجابياً في تحقيق الاستدامة المؤسسية والحفاظ عليها، كما أظهرت النتائج أن وجود قسم للامتثال، وارتفاع سنوات الخبرة وعدد العاملين ومستوى التعليم يعزز الاستدامة المؤسسية .

وهدفت دراسة Mošková & Buganová (2023) والتي بعنوان: "تحسين استدامة الأعمال من خلال الربط بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر" إلى توضيح أهمية التكامل بين إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر في تعزيز استدامة المؤسسات وقدرتها على مواجهة الاضطرابات. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال بحث العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال واستدامة المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الربط بين إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر والاضطرابات، كما يدعم الحفاظ على العمليات وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

وهدفت دراسة Sawalha & Anchor (2023) والتي بعنوان "تفسيرات إدارة استمرارية الأعمال في ضوء جائحة كوفيد-19" إلى التعرف على كيفية تفسير المؤسسات لمفهوم إدارة استمرارية الأعمال في ظل الأزمات والاضطرابات، ولا سيما خلال جائحة كوفيد-19. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع 10 مديرين من كبار المديرين يمثلون قطاعات مصرفية وسلاسل الإمداد والسياحة والخدمات والتعليم العالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف في فهم المؤسسات لمفهوم إدارة استمرارية الأعمال، كما أكدت أهمية وجود خطط قابلة للتطبيق لاستمرارية الأعمال في مواجهة الأزمات والاضطرابات التي تهدد بقاء المؤسسات.

3.2.2. الدراسات المتعلقة بالعلاقة المباشرة بين ESG واستمرارية الأعمال:

هدفت دراسة PwC (2025) والتي بعنوان: "تطبيق معايير ESG وأثرها على استدامة المشاريع العقارية" إلى تحليل أثر تطبيق معايير ESG على استمرارية الأعمال في القطاع العقاري السعودي. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الاستراتيجي، واستخدمت بيانات ومؤشرات المشروعات العقارية الكبرى كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ESG يسهم في تحسين إدارة المخاطر وزيادة القدرة على جذب التمويل طويل الأجل وتعزيز ثقة المستثمرين، مما يدعم استمرارية الأعمال.

هدفت دراسة برنامج البناء المستدام (2025) والتي بعنوان: "معايير الاستدامة وأثرها على كفاءة المشروعات العقارية " إلى التعرف على دور معايير ESG في تعزيز الكفاءة التشغيلية واستدامة المشروعات العقارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت مؤشرات الأداء الخاصة بالمشروعات العقارية كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير ESG وتحسين كفاءة التشغيل وخفض تكاليف الصيانة والطاقة، بما يعزز استمرارية الأعمال في الشركات العقارية.

هدفت دراسة "الاستدامة العقارية في السعودية" (2025) والتي بعنوان: "الاستدامة العقارية والتصاميم الذكية في المملكة العربية السعودية" إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ ESG في تعزيز جاذبية القطاع العقاري السعودي وتحقيق النمو المستدام. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت تقارير ومؤشرات الأداء العقاري كأداة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ ESG أدى إلى رفع كفاءة الطاقة وزيادة جاذبية المشاريع العقارية للمستثمرين، مما انعكس إيجابياً على استمرارية الأعمال.

4.2.2. التعليق والتعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة والفجوة البحثية:

يتضح من استعراض الأدبيات تنوع الأهداف والمناهج، حيث ركزت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي والكمي والاستبانات .وتتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في أثر ESG الإيجابي على الكفاءة التشغيلية والمرونة المؤسسية واستمرارية الأعمال. وتتميز الدراسة الحالية بالتركيز المباشر والتطبيقي على قطاع التطوير العقاري بمدينة الرياض لعام 2026، والجمع بين أبعاد ESG الثلاثة ومواصفة استمرارية الأعمال القياسية ISO 22301 في نموذج قياسي واحد عبر عينة ميدانية موسعة (390 مفردة)، مما يسد الفجوة المعرفية والتطبيقية في البيئة السعودية والعربية.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية:

1.3. منهج الدراسة والمنظور الفكري

تقوم فكرة تصميم الدراسة على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة ومنهجها وفرضياتها. وفي ضوء طبيعة البحث والتساؤلات المطروحة التي تتركز على دراسة دور استراتيجية الاستدامة (ESG) في ضمان استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري بمدينة الرياض كما هي في الواقع، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .(Descriptive Analytical Approach)

ويعد هذا المنهج أحد أشكال البحوث الشائعة المعتمدة لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية والإنسانية؛ حيث يسعى للتعرف على الوضع الحالي للظاهرة ووصفها بدقة، وتحديد أبعادها، واختبار الفرضيات الإحصائية الميدانية لإثبات أو رفض التأثيرات والوصول إلى استنتاجات تدعم تطوير الواقع الميداني.

2.3. مصادر البيانات:

1- البيانات الأولية :البيانات المجمعة مباشرة من عينة الدراسة ميدانياً وإلكترونياً عبر أداة الاستبانة المكونة من 36 فقرة مغلقة صممت خصيصاً لخدمة أهداف الدراسة وفرضياتها.

2- البيانات الثانوية :البيانات والمكتسبات النظرية التي تم استخراجها من الكتب والأطروحات والدوريات العلمية والتقارير التنظيمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية والمؤسسات الدولية لبناء خلفية علمية متينة.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة الإحصائية:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والقيادات الإدارية في شركات قطاع التطوير العقاري بمدينة الرياض. ونظراً لتعذر الحصر الشامل للمجتمع، تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة.(Simple Random Sampling)

وقد تم توزيع الاستبيان على عينة بلغت (405) مبحوثاً، وتم استرداد (394) استبانة، وبعد فحص الاستبانات ومراجعتها، تم استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي النهائي (390) استبانة، وهو ما يمثل نسبة استرداد ممتازة جداً بلغت.(98.98%)

جدول (1) تفاصيل توزيع واسترداد الاستبانات على عينة الدراسة

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الملغاة	الاستبانات الصالحة
العدد والنسبة	405 (100%)	394 (97.28%)	4 (0.99%)	390 (98.98%)

4.3. أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على ثلاثة أجزاء رئيسة:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الإدارة/القسم، ملكية الشركة).

الجزء الثاني: قياس المتغير المستقل (استراتيجية ESG) واشتمل على 21 فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الثلاثة (البيئي: 7 فقرات، الاجتماعي: 7 فقرات، الحوكمة: 7 فقرات).

الجزء الثالث: قياس المتغير التابع (استمرارية الأعمال) واشتمل على 15 فقرة شمولية.

واعتمد القياس على مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). وتحدد طول الفئة بـ 1.33 لتصنيف درجة الموافقة إلى: منخفضة (1 إلى أقل من 2.33)، متوسطة (2.33 إلى 3.66)، ومرتفعة (3.67 إلى 5.00).

الأساليب الإحصائية المستخدمة عبر برنامج SPSS:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية ودرجة الموافقات.

3. معامل اتساق كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.

4. اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات.

6. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع واختبار الفرضيات.

5.3. صدق وثبات أداة الدراسة

صلاحية الصدق الظاهري :(Content Validity) تم التحقق من وضوح ودقة أداة الدراسة عبر طريقتين :استخدام مصادر البيانات المتعددة لصقل النموذج والمقاييس، وإجراء مراجعة شاملة ومحكّمة من قِبل الأكاديميين المتخصصين بجامعة لينكولن والممارسين العقاريين، حيث تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم القيمة.

الموثوقية والثبات :(Reliability) تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي للفقرات .وأظهرت النتائج درجات ثبات مرتفعة جداً تتجاوز بوضوح الحد الأدنى المقبول:(0.60)

جدول (2) معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور ومتغيرات الدراسة

المتغير / المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha)
1- البعد البيئي(Environmental Dimension)	7	0.820
2- البعد الاجتماعي(Social Dimension)	7	0.848
3- بُعد الحوكمة(Governance Dimension)	7	0.856
إجمالي استراتيجية ESG المستقلة	**21**	**0.896**
المتغير التابع :استمرارية الأعمال	**15**	**0.947**

وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا الكلي لإجمالي فقرات الاستبيان الـ(0.948) 36 ، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس درجة الثبات الممتازة والصلاحية العالية للاعتماد على النتائج.

3.6اختبار التوزيع الطبيعي(Normality Test)

جدول :(3) نتائج اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk للتوزيع الطبيعي

المتغير / المحور	اختبار-Shapiro Wilk (Sig)	اختبار-Kolmogorov Smirnov (Sig)	النتيجة الإحصائية
البعد البيئي	0.980	0.106	يتبع التوزيع الطبيعي(Sig>0.05)
البعد الاجتماعي	0.909	0.157	يتبع التوزيع الطبيعي(Sig > 0.05)
بُعد الحوكمة	0.901	0.153	يتبع التوزيع الطبيعي(Sig > 0.05)

استراتيجية ESG ككل	0.954	0.121	يتبع التوزيع الطبيعي(Sig > 0.05)
استمرارية الأعمال	0.983	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي(Sig > 0.05)

يتضح من جدول نتائج التوزيع الطبيعي أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لكل المتغيرات تفوق المستوى المعنوي المعتمد (0.05)، مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وصلاحيتها الكاملة لاختبارات الانحدار المعلمية.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4. النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

1- النوع:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	259	%66.4
أنثى	131	%33.6
المجموع	390	%100.00

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع أن النسبة الأكبر كانت للذكور بنسبة (66.4%) وتكرار (259) بينما النسبة الأقل للإناث بنسبة (33.6%) وتكرار (131).

2- العمر:

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	64	%16.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	106	%27.2
من 40 إلى أقل من 50 سنة	155	%39.7
50 سنة فأكثر	65	%16.7
المجموع	390	%100.000

يظهر جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر. توضح البيانات أن فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 155 فرداً، مشكلين نسبة 39.7% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن هذه الفئة العمرية تمثل النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة. تليها فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عدد أفرادها 106 أفراد بنسبة 27.2% من إجمالي العينة، مما يدل على وجود تمثيل جيد لهذه الفئة العمرية ضمن أفراد الدراسة. أما فئة 50 سنة فأكثر فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد أفرادها 65 فرداً بنسبة 16.7% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس تمثيلاً متوسطاً لهذه الفئة. في حين جاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة تقريباً، حيث بلغ عدد أفرادها 64 فردًا بنسبة 16.4% من إجمالي العينة، مما يشير إلى انخفاض تمثيل المشاركين الأصغر سناً مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

3- سنوات الخبرة:

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	57	%14.6
من 5 إلى أقل من 10	74	%19
من 10 إلى أقل من 15	103	%26.4
15 سنة فأكثر	156	%40
المجموع	390	%100.000

يظهر جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. توضح البيانات أن فئة 15 سنة فأكثر هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 156 فرداً، مشكلين نسبة 40% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن نسبة كبيرة من المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية طويلة. تليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة، حيث بلغ عدد أفرادها 103 أفراد بنسبة 26.4% من إجمالي العينة، مما يدل على وجود تمثيل مرتفع نسبياً للأفراد ذوي الخبرة المهنية المتوسطة إلى الطويلة. أما فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد أفرادها 74 فرداً بنسبة 19% من إجمالي العينة، وهو ما يعكس تمثيلاً مناسباً للأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة. في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ عدد أفرادها 57 فرداً بنسبة 14.6% من إجمالي العينة، مما يشير إلى انخفاض نسبي في تمثيل حديثي الخبرة مقارنة بالفئات الأخرى. وبوجه عام، يتضح أن توزيع أفراد العينة يميل بوضوح نحو ذوي الخبرات المهنية الطويلة، حيث يمثل أصحاب الخبرة من 10 سنوات فأكثر نسبة 66.4% من إجمالي أفراد العينة.

4- المسمى الوظيفي:

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام	38	%9.7
مدير إدارة	74	%19
رئيس قسم	105	%26.9
موظف إداري	100	%25.6
مشرف	36	%9.2
مهندس	37	%9.5
المجموع	390	%100.000

يظهر جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. توضح البيانات أن فئة رئيس قسم هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 105 أفراد، مشكلين نسبة 26.9% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى ارتفاع تمثيل شاغلي المناصب الإشرافية والقيادية المتوسطة في الدراسة. تليها فئة موظف إداري، حيث بلغ عدد أفرادها 100 فرد بنسبة 25.6% من إجمالي العينة،

مما يدل على وجود تمثيل مرتفع للعاملين في الوظائف الإدارية ضمن أفراد العينة. أما فئة مدير إدارة فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد أفرادها 74 فرداً بنسبة 19%، وهو ما يعكس تمثيلاً جيدًا لشاغلي المناصب الإدارية. في حين جاءت فئة مدير عام في المرتبة الرابعة، حيث بلغ عدد أفرادها 38 فرداً بنسبة 9.7% من إجمالي العينة، بينما جاءت فئة مهندس في المرتبة الخامسة، حيث بلغ عدد أفرادها 37 فرداً بنسبة 9.5%. وأخيراً، جاءت فئة مشرف في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ عدد أفرادها 36 فرداً بنسبة 9.2% من إجمالي العينة. وبوجه عام، يتضح أن أفراد العينة يتركزون بصورة أكبر في المسميات الوظيفية الإدارية والإشرافية، ولا سيما فئتي رئيس قسم وموظف إداري، في حين جاءت المسميات الوظيفية الأخرى بنسب متقاربة نسبياً، وهو ما يعكس تنوعاً في المستويات والمسميات الوظيفية لأفراد العينة، بما يسهم في توفير وجهات نظر متعددة حول موضوع الدراسة.

5- الإدارة أو القسم الذي أعمل به

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة أو القسم الذي أعمل به

الإدارة أو القسم الذي أعمل به	التكرار	النسبة
الإدارة التنفيذية	35	%9
الإدارة المالية	37	%9.5
إدارة المشاريع	83	%21.3
إدارة الجودة	51	%13.1
إدارة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية	50	%12.8
الموارد البشرية	46	%11.8
إدارة الحوكمة والامتثال	47	%12.1
إدارة تجربة المستفيد	13	%3.3
إدارة المراجعة	28	%7.2
المجموع	390	%100.000

يظهر جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة أو القسم الذي يعمل به أفراد العينة. توضح البيانات أن فئة إدارة المشاريع هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، حيث بلغ عدد أفرادها 83 فرداً، مشكلين نسبة 21.3% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى ارتفاع تمثيل العاملين في هذا المجال ضمن أفراد الدراسة. تليها فئة إدارة الجودة، حيث بلغ عدد أفرادها 51 فرداً بنسبة 13.1% من إجمالي العينة، ثم فئة إدارة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، التي بلغ عدد أفرادها 50 فرداً بنسبة 12.8%، مما يعكس تمثيلاً جيداً للعاملين في المجالات المرتبطة بالجودة والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. أما فئة إدارة الحوكمة والامتثال فجاءت في المرتبة الرابعة، حيث بلغ عدد أفرادها 47 فرداً بنسبة 12.1%، تليها فئة الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفرادها 46 فرداً بنسبة 11.8% من إجمالي العينة. في حين جاءت الإدارة المالية في المرتبة السادسة، حيث بلغ عدد أفرادها 37 فرداً بنسبة 9.5%، تليها الإدارة التنفيذية، التي بلغ عدد أفرادها 35 فرداً بنسبة 9%. أما إدارة المراجعة فجاءت في المرتبة الثامنة، حيث بلغ عدد أفرادها 28 فرداً بنسبة 7.2%، في حين جاءت إدارة تجربة المستفيد في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ عدد أفرادها 13 فرداً بنسبة 3.3% من إجمالي العينة، مما يشير إلى انخفاض تمثيل العاملين في هذه الإدارة مقارنة ببقية الإدارات، وهو ما يعكس تنوعاً نسبياً في مجالات العمل والخبرات الوظيفية لأفراد العينة، ويسهم في الحصول على وجهات نظر متعددة حول موضوع الدراسة.

6- طبيعة ملكية الشركة:

جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة ملكية الشركة

طبيعة ملكية الشركة	التكرار	النسبة
حكومية	30	%7.7
خاصة	330	%84.6
مساهمة عامة	28	%7.2
مختلطة	2	%0.5
المجموع	390	%100.00

يظهر جدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة ملكية الشركة. توضح البيانات أن فئة الشركات الخاصة هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 330 فرداً، مشكلين نسبة 84.6% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يعملون في شركات مملوكة للقطاع الخاص. تليها فئة الشركات الحكومية، حيث بلغ عدد أفرادها 30 فرداً بنسبة 7.7% من إجمالي العينة، مما يعكس تمثيلاً محدوداً نسبياً للعاملين في الشركات الحكومية. أما فئة الشركات المساهمة العامة فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد أفرادها 28 فرداً بنسبة 7.2% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى تقارب نسبي في مستوى تمثيلها مع فئة الشركات الحكومية. في حين جاءت فئة الشركات المختلطة في المرتبة الأخيرة، حيث بلغ عدد أفرادها فردين فقط بنسبة 0.5% من إجمالي العينة، مما يعكس محدودية تمثيل هذا النوع من الشركات ضمن أفراد الدراسة.

2.4. نتائج فرضيات الدراسة:

- تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة

جدول (10) تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة

المتغير	البعد البيئي	البعد الاجتماعي	بعد الحوكمة	استراتيجية الاستدامة (ESG)	استمرارية الأعمال
البعد البيئي	1	**0.448	**0.294	**0.729	**0.524
البعد الاجتماعي	**0.448	1	**0.640	**0.863	**0.608
بعد الحوكمة	**0.294	**0.640	1	**0.814	**0.522
استراتيجية الاستدامة (ESG)	**0.729	**0.863	**0.814	1	**0.692
استمرارية الأعمال	**0.524	**0.608	**0.522	**0.692	1

مستوى دلالة 0.01. مستوى دلالة 0.05.

تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في جدول (10)، وذلك على النحو الآتي:

1. البعد البيئي يرتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً مع كل من البعد الاجتماعي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.448)، وبعد الحوكمة (0.294)، كما يرتبط ارتباطاً قوياً مع استراتيجية الاستدامة (ESG) ككل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.729). كذلك يرتبط البعد البيئي ارتباطاً إيجابياً معنوياً مع استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.524).

2. البعد الاجتماعي يرتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً مع بعد الحوكمة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.640)، كما يظهر ارتباطاً قوياً جداً مع استراتيجية الاستدامة (ESG) ككل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.863). كذلك يرتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً مع استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.608)، إضافة إلى ارتباطه بالبعد البيئي (0.448).

3. بعد الحوكمة يرتبط ارتباطاً إيجابيًا معنوياً مع استراتيجية الاستدامة (ESG) ككل، حيث بلغ معامل الارتباط (0.814)، كما يرتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً مع استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.522)، إلى جانب ارتباطه بالبعد البيئي (0.294) والبعد الاجتماعي (0.640).

4. استراتيجية الاستدامة (ESG) تظهر ارتباطات إيجابية معنوية قوية مع أبعادها الثلاثة؛ إذ ترتبط بالبعد البيئي بمعامل (0.729)، وبالبعد الاجتماعي بمعامل (0.863)، وببعد الحوكمة بمعامل (0.814). كما ترتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً قوياً مع استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.692)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين تبني استراتيجية الاستدامة وتعزيز استمرارية الأعمال.

5. استمرارية الأعمال ترتبط ارتباطاً إيجابياً معنوياً مع جميع أبعاد استراتيجية الاستدامة (ESG)، حيث بلغ معامل ارتباطها بالبعد البيئي (0.524)، وبالبعد الاجتماعي (0.608)، وببعد الحوكمة (0.522)، بينما بلغ معامل ارتباطها باستراتيجية الاستدامة (ESG) ككل (0.692)، وهو ارتباط قوي نسبياً يعكس العلاقة الإيجابية بين ممارسات الاستدامة وقدرة الشركات على المحافظة على استمرارية أعمالها.

ويرى الباحث أن النتائج تشير إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد استراتيجية الاستدامة (ESG) من جهة، واستمرارية الأعمال من جهة أخرى، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01). كما يتضح أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين البعد الاجتماعي واستراتيجية الاستدامة (ESG) بمعامل (0.863)، تليها العلاقة بين بعد الحوكمة واستراتيجية الاستدامة (0.814)، ثم العلاقة بين البعد البيئي واستراتيجية الاستدامة (0.729). كذلك أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي نسبياً بين استراتيجية الاستدامة واستمرارية الأعمال (0.692)، مما يدعم وجود علاقة إيجابية بين تبني ممارسات ESG وتعزيز استمرارية الأعمال داخل الشركات محل الدراسة.

- نتيجة الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستدامة (ESG) بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بُعد الحوكمة) على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

"لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك لقياس أثر أبعاد استراتيجية الاستدامة (ESG) مجتمعة بوصفها متغيرات مستقلة على استمرارية الأعمال بوصفه متغيراً تابعاً." وقد تم اختبار النموذج باستخدام كل من معامل الارتباط المتعدد (R)، ومعامل التحديد (R^2)، ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R^2)، واختبار (F) لبيان معنوية النموذج ككل، إضافة إلى معاملات الانحدار (Beta) واختبار (T) لقياس معنوية تأثير كل بعد على حدة."

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	B	Std. Error	β	T	.Sig
البعد البيئي	0.710	0.093	0.313	7.603	0.000
البعد الاجتماعي	0.848	0.132	0.327	6.405	0.000

بعد الحوكمة	0.496	0.108	0.220	4.602	0.000
الثابت (Constant)	6.958-	2.948	—	2.361-	0.019

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر استراتيجية الاستدامة (ESG) ككل على استمرارية الأعمال

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	R	R^2	R^2 المعدل	Sig.
استراتيجية الاستدامة (ESG)	6.565-	348.925	0.688	18.680	0.688	0.473	0.472	0.000

يتضح من جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد استراتيجية الاستدامة (ESG)، والمتمثلة في البعد البيئي والبعد الاجتماعي وبُعد الحوكمة، على استمرارية الأعمال، حيث أظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال، إذ جاءت جميع قيم (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على معنوية هذه التأثيرات. وبالنظر إلى قيم معاملات الانحدار المعيارية (β)، يتضح تفاوت قوة تأثير الأبعاد المختلفة، حيث جاء البعد الاجتماعي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (β = 0.327، T = 6.405)، مما يشير إلى أنه يُعد الأكثر إسهاماً في تعزيز استمرارية الأعمال، يليه البعد البيئي (β = 0.313، T = 7.603)، ثم بُعد الحوكمة (β = 0.220، T = 4.602)، والذي يُعد الأقل تأثيراً نسبياً، رغم دلالته الإحصائية. وتشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد استراتيجية الاستدامة تسهم في دعم استمرارية الأعمال، إلا أن درجة هذا التأثير تختلف من بُعد إلى آخر.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية ممارسات الاستدامة في دعم قدرة الشركات على المحافظة على استمرارية أعمالها، حيث يظهر البعد الاجتماعي بوصفه الأكثر تأثيراً نسبياً، بما يعكس أهمية الاهتمام بالعاملين وأصحاب المصلحة والعلاقات الاجتماعية في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة التحديات والمحافظة على استقرار أعمالها، إلى جانب أهمية الممارسات البيئية والحوكمة في دعم استمرارية الأعمال.

ومن ناحية أخرى، يوضح جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استراتيجية الاستدامة (ESG) ككل على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.688)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية نسبياً بين استراتيجية الاستدامة واستمرارية الأعمال. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.473)، مما يشير إلى أن استراتيجية الاستدامة (ESG) ككل تفسر ما نسبته 47.3% من التباين في استمرارية الأعمال، وهي نسبة تفسيرية جيدة نسبياً تعكس أهمية استراتيجية الاستدامة في التأثير على استمرارية الأعمال. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = 0.472)، مما يؤكد قدرة النموذج على تفسير نسبة مرتفعة نسبياً من التباين في المتغير التابع بعد أخذ عدد المتغيرات وحجم العينة في الاعتبار.

كما أظهرت قيمة (F = 348.925) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير حقيقي لاستراتيجية الاستدامة ككل على استمرارية الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (β = 0.688)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة نسبياً، وتشير إلى قوة التأثير الإيجابي لاستراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال، كما بلغت قيمة (T = 18.680) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يؤكد معنوية هذا التأثير.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستدامة (ESG) بأبعادها (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، بُعد الحوكمة) على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq$ 0.05)".

وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستدامة (ESG) بأبعادها على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتتفق النتيجة الحالية بصورة واضحة مع دراسة Bondinuba et al. (2026) ، التي تناولت العلاقة بين ممارسات الاستدامة وإدارة استمرارية الأعمال الخضراء ومرونة أعمال البناء، وتوصلت إلى أن تبني ممارسات الاستدامة وإدارة الاستمرارية الخضراء يسهم في تعزيز مرونة واستمرارية أعمال مؤسسات قطاع البناء في مواجهة الاضطرابات. ويُعد هذا الاتفاق ذا أهمية خاصة؛ نظراً للتقارب بين قطاع البناء الذي تناولته الدراسة السابقة وقطاع التطوير العقاري الذي تتناوله الدراسة الحالية .

وتتفق النتيجة كذلك مع دراسة Nosratabadi et al. (2020) التي توصلت إلى أن تبني نماذج الأعمال المستدامة يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتعزيز السمعة المؤسسية، بما يدعم استمرارية الأعمال. ويعزز هذا الاتفاق التفسير القائل بأن الاستدامة يمكن أن تدعم استمرارية الأعمال من خلال مجموعة من الآليات التشغيلية والاستراتيجية، مثل رفع الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين السمعة. أما فيما يتعلق بتفاوت قوة تأثير أبعادESG ، فقد أظهرت الدراسة الحالية أن البعد الاجتماعي جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير النسبي، يليه البعد البيئي، ثم بُعد الحوكمة.

كما تتفق النتيجة الحالية مع الدراسات التي تناولت الاستدامة في السياق العقاري السعودي؛ فقد أشارت دراسة PwC (2025) إلى أن تطبيق معايير ESG في القطاع العقاري السعودي يسهم في تعزيز التمويل المستدام والمرونة المؤسسية للمشروعات، كما توصلت دراسة برنامج البناء المستدام (2025) إلى أن تطبيق معايير الاستدامة في المشاريع العقارية السعودية يسهم في رفع كفاءة التشغيل وتعزيز الاستدامة الاقتصادية للقطاع. ويعزز ذلك ملاءمة النتيجة الحالية لقطاع التطوير العقاري السعودي، حيث تؤكد النتائج السابقة أن الاستدامة في هذا القطاع ترتبط بتحسين الكفاءة والمرونة، بينما تضيف الدراسة الحالية إلى ذلك إثبات الأثر الإحصائي المباشر لاستراتيجية ESG على استمرارية الأعمال.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتيجة الحالية تتفق في اتجاهها العام مع غالبية الدراسات السابقة التي تناولت ESG والاستدامة والمرونة واستمرارية الأعمال، حيث أكدت تلك الدراسات أن تبني ممارسات الاستدامة يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر وتحسين الكفاءة والمحافظة على استقرار الأعمال. بينما تمثل أبرز أوجه الاختلاف في اختلاف قوة تأثير أبعادESG ، وهو اختلاف يمكن إرجاعه إلى تباين القطاعات والبيئات التنظيمية وطبيعة المتغيرات التابعة ومجتمعات الدراسة.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تعكس الدور المهم الذي تؤديه استراتيجية الاستدامة في تعزيز استمرارية الأعمال، إذ إن تبني ممارسات الاستدامة بأبعادها البيئية والاجتماعية والحوكمة لا يقتصر أثره على الجوانب المتعلقة بالمسؤولية والاستدامة فحسب، بل يمتد ليعزز قدرة الشركات على الاستمرار في أداء أعمالها ومواجهة التحديات والمتغيرات. كما أن ارتفاع تأثير البعد الاجتماعي بصورة نسبيه يشير إلى أهمية الاهتمام بالعاملين وأصحاب المصلحة وبناء علاقات مؤسسية واجتماعية مستقرة، في حين يسهم الالتزام بالممارسات البيئية وتطبيق مبادئ الحوكمة في دعم الاستقرار المؤسسي وتقليل المخاطر، بما يعزز في مجمله قدرة شركات قطاع التطوير العقاري على تحقيق استمرارية أعمال أكثر استدامة.

- نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التعرف على إجابة الفرضية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر البعد البيئي بوصفه متغيراً مستقلاً على استمرارية الأعمال بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (13): نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	R^2 المعدل	.Sig
البعد البيئي	19.143	146.909	0.524	12.121	0.273	0.000

مستوى الدلالة: ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من جدول رقم (13) أن قيمة معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.524$)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط إلى قوي نسبياً للبعد البيئي على استمرارية الأعمال، أي أنه كلما تحسن مستوى ممارسات البعد البيئي، ارتفع مستوى استمرارية الأعمال.

كما بلغت قيمة ($T = 12.121$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن تأثير البعد البيئي على استمرارية الأعمال دال إحصائياً، ويمكن الاستناد إلى هذه النتيجة في تعميم الأثر على مجتمع الدراسة في حدود شروط الدراسة.

وأوضحت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted\ R^2 = 0.273$) أن نموذج الانحدار يفسر حوالي 27.3% من التباين في استمرارية الأعمال من خلال البعد البيئي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، إضافة إلى الخطأ العشوائي. وتشير هذه النسبة إلى وجود قدرة تفسيرية مناسبة للبعد البيئي في تفسير التغير في استمرارية الأعمال. كما بلغت قيمة ($F = 146.909$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط دال إحصائياً، ويعكس وجود تأثير معنوي للبعد البيئي على استمرارية الأعمال.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال"، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبعد البيئي على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Agarwala et al. (2024) ، التي توصلت إلى وجود علاقة مهمة بين الإفصاح عن معايير ESG وأداء الشركات، مع اختلاف طبيعة وقوة التأثير باختلاف أبعاد الاستدامة. ويتفق ذلك مع النتيجة الحالية في تأكيد أهمية البعد البيئي ضمن ممارسات الاستدامة في تحقيق نتائج إيجابية للشركات، وإن كانت الدراسة الحالية تتجاوز ذلك من خلال اختبار أثر البعد البيئي بصورة مباشرة على استمرارية الأعمال، بينما ركزت الدراسة السابقة على الأداء التشغيلي والمالي والسوقي للشركات .

كما تتفق النتيجة مع دراسة Rahman et al. (2023)، التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعادESG ، ومن بينها البعد البيئي، على أداء الشركات، كما أكدت أهمية دمج الاستدامة في التوجه الاستراتيجي للشركة. ويعزز هذا الاتفاق ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن تحسين الممارسات البيئية لا يقتصر أثره على الأداء، وإنما يمكن أن يمتد إلى تعزيز قدرة الشركات على المحافظة على استمرارية أعمالها. ويختلف السياق التطبيقي بين الدراستين؛ إذ أجريت دراسة Rahman et al. على شركات غير مالية في باكستان، بينما تناولت الدراسة الحالية شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس أهمية الممارسات البيئية في دعم استمرارية الأعمال، حيث يمكن للالتزام بالممارسات البيئية وتحسين كفاءة استخدام الموارد والحد من الآثار البيئية للأنشطة التشغيلية أن يسهم في تقليل المخاطر وتعزيز قدرة الشركات على الاستمرار في أداء أعمالها ومواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية.

- نتائج الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التعرف على إجابة الفرضية الأولى: تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك لقياس أثر البعد الاجتماعي بوصفه متغيراً مستقلاً على استمرارية الأعمال بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (14): نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	R^2 المعدل	Sig.
البعد الاجتماعي	3.224	227.811	0.608	15.093	0.368	0.000

مستوى الدلالة: ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من جدول رقم (14) أن قيمة معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.608$)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي نسبياً للبعد الاجتماعي على استمرارية الأعمال، أي أنه كلما ارتفع مستوى ممارسات البعد الاجتماعي، ارتفع مستوى استمرارية الأعمال.

كما بلغت قيمة ($T = 15.093$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن تأثير البعد الاجتماعي على استمرارية الأعمال دال إحصائياً.

وأوضحت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted $R^2 = 0.368$) أن نموذج الانحدار يفسر حوالي 36.8% من التباين في استمرارية الأعمال من خلال البعد الاجتماعي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، إضافة إلى الخطأ العشوائي. وتشير هذه النسبة إلى قدرة تفسيرية جيدة نسبياً للبعد الاجتماعي في تفسير التغير في استمرارية الأعمال.

كما بلغت قيمة ($F = 227.811$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط دال إحصائياً، ويعكس وجود تأثير معنوي للبعد الاجتماعي على استمرارية الأعمال.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية الثانية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال"، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Rahman et al. (2023)، التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي ضمن ممارسات ESG على أداء الشركات، كما أكدت الدراسة أن استراتيجية الاستدامة والتزام الإدارة العليا يعززان أثر ممارسات ESG في النتائج المؤسسية. ويتفق ذلك مع النتيجة الحالية في أن الاهتمام بالبعد الاجتماعي يمثل عاملاً مهماً في تحسين النتائج المؤسسية، وهو ما ظهر في الدراسة الحالية من خلال الأثر الإيجابي للبعد الاجتماعي على استمرارية الأعمال. ويُضاف إلى ذلك أن الدراسة الحالية أبرزت البعد الاجتماعي بوصفه الأكثر تأثيراً نسبياً بين أبعاد ESG عند تحليلها مجتمعة، وهو ما يعزز أهمية هذا البعد في دعم استقرار الشركات واستمرار أعمالها.

كما تتفق النتيجة مع دراسة Gao & Geng (2024)، التي أظهرت أن البعدين الاجتماعي والحوكمي كان لهما أثر إيجابي معنوي في تعزيز مرونة الشركات خلال جائحة كوفيد-19، وهو ما يتفق مع النتيجة الحالية في أن الممارسات الاجتماعية تسهم في تعزيز قدرة الشركات على مواجهة الظروف الصعبة والحفاظ على استقرار أعمالها. ويؤكد هذا الاتفاق أن الاهتمام بالعاملين وأصحاب المصلحة والعلاقات الاجتماعية يمكن أن يمثل أحد مصادر القوة التنظيمية التي تساعد الشركات على الصمود أمام الأزمات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أن Gao & Geng ركزت على مرونة الشركات خلال أزمة محددة، بينما تقيس الدراسة الحالية أثر البعد الاجتماعي على استمرارية الأعمال بصورة عامة وفي قطاع التطوير العقاري .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس أهمية البعد الاجتماعي في تعزيز استمرارية الأعمال، حيث يسهم الاهتمام بالعاملين وأصحاب المصلحة، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والعلاقات مع المجتمع في بناء قدرات تنظيمية أكثر استقراراً، بما يدعم قدرة الشركات على مواجهة التحديات والمحافظة على استمرارية أنشطتها وأعمالها.

- نتائج الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحوكمة في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من أجل التعرف على إجابة الفرضية الثالثة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الحوكمة في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر بُعد الحوكمة بوصفه متغيراً مستقلاً على استمرارية الأعمال بوصفها متغيراً تابعاً.

جدول رقم (15): نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	β_0	قيمة F	β	T	R^2 المعدل	Sig.
بُعد الحوكمة	14.795	145.071	0.522	12.045	0.270	0.000

مستوى الدلالة: ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من جدول رقم (15) أن قيمة معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.522$)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط إلى قوي نسبياً لبُعد الحوكمة على استمرارية الأعمال، أي أنه كلما تحسن مستوى ممارسات الحوكمة، ارتفع مستوى استمرارية الأعمال.

كما بلغت قيمة ($T = 12.045$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن تأثير بُعد الحوكمة على استمرارية الأعمال دال إحصائياً.

وأوضحت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted $R^2 = 0.270$) أن نموذج الانحدار يفسر حوالي 27.0% من التباين في استمرارية الأعمال من خلال بُعد الحوكمة، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، إضافة إلى الخطأ العشوائي. وتشير هذه النسبة إلى وجود قدرة تفسيرية مناسبة لبُعد الحوكمة في تفسير التغير في استمرارية الأعمال.

كما بلغت قيمة ($F = 145.071$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط دال إحصائياً، ويعكس وجود تأثير معنوي لبُعد الحوكمة على استمرارية الأعمال.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرضية العدمية الثالثة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الحوكمة في استراتيجية الاستدامة على استمرارية الأعمال"، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لبُعد الحوكمة على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة Hussain et al. (2024) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للإفصاح عن ممارسات البيئة والمجتمع والحوكمة على أداء الشركات السعودية، بما يدعم أهمية ممارسات الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي. كما تتفق مع دراسة Kartal

et al. (2024) التي أكدت أهمية أبعاد الحوكمة ضمن منظومة ESG وعلاقتها بمستويات الإفصاح والأداء المؤسسي. كذلك تتوافق النتيجة مع دراسة Boudi and Alshaikhmubarak (2024) التي أبرزت أهمية التكامل بين الاستدامة واستمرارية الأعمال، ودور الممارسات التنظيمية والمؤسسية في دعم قدرة المنظمات على الاستمرار في مواجهة التحديات.

5. ملخص النتائج والتوصيات:

1.5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال تحليل البيانات واختبار فرضياتها باستخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، إلى مجموعة من النتائج التي توضح طبيعة العلاقة بين استراتيجية الاستدامة (ESG) واستمرارية الأعمال، ويمكن عرضها على النحو الآتي:

1. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً بين استراتيجية الاستدامة (ESG) ككل واستمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.692)، مما يعكس ارتباطاً واضحاً بين تبني ممارسات الاستدامة وبين قدرة الشركات على المحافظة على استمرارية أعمالها.
2. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد استراتيجية الاستدامة مجتمعة تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على استمرارية الأعمال، حيث كان نموذج الانحدار دالاً إحصائياً، وفسرت أبعاد ESG مجتمعة نحو 47.8% من التباين في استمرارية الأعمال. وتوضح هذه النتيجة أن الاستدامة بأبعادها المختلفة تمثل أحد العوامل المهمة المرتبطة بقدرة الشركات على المحافظة على استمرارية أعمالها.
3. أوضحت النتائج أن البعد الاجتماعي جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير النسبي على استمرارية الأعمال، يليه البعد البيئي، ثم بُعد الحوكمة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات المرتبطة بالعاملين وأصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية تمثل جانباً مهماً في دعم قدرة الشركات على الاستمرار، مع استمرار أهمية الممارسات البيئية والحوكمة في تعزيز هذه القدرة.
4. أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن استراتيجية الاستدامة (ESG) ككل لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط (0.688)، وفسرت استراتيجية الاستدامة ما يقارب 47.3% من التباين في استمرارية الأعمال. وتؤكد هذه النتيجة أن تبني الاستدامة باعتبارها توجهاً مؤسسياً متكاملاً يرتبط بقدرة أكبر على المحافظة على استمرارية الأعمال.
5. فيما يتعلق بالبعد البيئي، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للبعد البيئي على استمرارية الأعمال، حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.524$). وتشير هذه النتيجة إلى أن اهتمام الشركات بالممارسات البيئية يسهم في تعزيز قدرتها على الاستمرار، من خلال ما قد يرتبط بذلك من تحسين كفاءة استخدام الموارد، والحد من المخاطر البيئية والتشغيلية، والاستجابة للمتطلبات البيئية المتزايدة.

2.5. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم أهم التوصيات العملية على النحو الآتي:

1. تبني استراتيجية متكاملة للاستدامة (ESG) ودمج أبعادها البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لشركات قطاع التطوير العقاري، بحيث تصبح الاستدامة جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار وليس مجرد مبادرات منفصلة.
2. تطوير برامج تدريب وتوعية للعاملين حول مبادئ الاستدامة وأبعاد ESG واستمرارية الأعمال، بما يسهم في ترسيخ ثقافة الاستدامة وتحويلها إلى ممارسات فعلية في مختلف المستويات التنظيمية.

3. إعطاء أولوية للبعد الاجتماعي في سياسات وممارسات الاستدامة، نظراً لكونه الأكثر تأثيراً نسبياً في استمرارية الأعمال، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير العاملين، وتعزيز السلامة المهنية، ورفع مستوى رضا الموظفين والاهتمام باحتياجات أصحاب المصلحة.
4. تعزيز الممارسات البيئية في المشروعات العقارية من خلال رفع كفاءة استخدام الطاقة والمياه، والحد من الهدر والمخلفات، والتوسع في استخدام التقنيات والمواد الصديقة للبيئة، بما يسهم في تقليل المخاطر والتكاليف ودعم استمرارية الأعمال.
5. تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية من خلال دعم الشفافية والمساءلة، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات، والالتزام بالأنظمة واللوائح، وتطوير آليات الرقابة والمراجعة، بما يسهم في الحد من المخاطر وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

3.5. إسهامات الدراسة الحالية:

تتمثل أبرز إسهامات الدراسة الحالية في الآتي:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة باستراتيجية الاستدامة (ESG) واستمرارية الأعمال، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد الاستدامة واستمرارية الأعمال.
2. تقديم دليل تطبيقي على أثر أبعاد استراتيجية الاستدامة، المتمثلة في البعد البيئي والبعد الاجتماعي وبُعد الحوكمة، على استمرارية الأعمال في شركات قطاع التطوير العقاري بمدينة الرياض.
3. مساعدة شركات التطوير العقاري على تعزيز ممارسات الاستدامة ودمجها في الخطط والاستراتيجيات التشغيلية بما يدعم قدرتها على مواجهة المخاطر والأزمات وضمان استمرارية أعمالها.
4. مساعدة متخذي القرار والإدارة العليا في تحديد أولويات ممارسات الاستدامة وتوجيه الموارد والجهود نحو الأبعاد الأكثر إسهاماً في تعزيز استمرارية الأعمال.
5. توفير أساس يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية في بحث العلاقة بين الاستدامة واستمرارية الأعمال في قطاعات اقتصادية ومجتمعات مختلفة، أو من خلال إضافة متغيرات أخرى ذات صلة.

4.5. مقترحات الدراسة المستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة، تقترح الدراسة ما يأتي:

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر استراتيجية الاستدامة (ESG) على استمرارية الأعمال في قطاعات اقتصادية أخرى، بما يسهم في التحقق من مدى قابلية تعميم النتائج.
2. دراسة متغيرات أخرى يمكن أن تؤثر في العلاقة بين استراتيجية الاستدامة واستمرارية الأعمال، مثل إدارة المخاطر، والمرونة التنظيمية، والابتكار، والتحول الرقمي.
3. إجراء دراسات مقارنة بين شركات التطوير العقاري الحكومية والخاصة والعامة؛ للتعرف على مدى اختلاف مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة وأثرها في استمرارية الأعمال.
4. إجراء دراسات طولية تتبع تطور ممارسات الاستدامة واستمرارية الأعمال على مدى فترات زمنية مختلفة، بما يساعد على قياس آثار تطبيق ESG على المدى البعيد.
5. تطوير نماذج قياس متكاملة تجمع بين مؤشرات الاستدامة واستمرارية الأعمال؛ بما يساعد شركات التطوير العقاري على تقييم مستوى جاهزيتها وقدرتها على مواجهة الأزمات والمخاطر المستقبلية.

6. المراجع:

1.6. المراجع العربية:

الحسيني، محمد هادي باسم، والميالي، حاكم أحسوني. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية جامعة الكوفة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 2(71)، 521–552.
https://iu-juic.com/index.php/juic/article/view/716

العرياني، خديجة يحيى، والضحوي، هناء علي. (2021). إدارة المعلومات بفاعلية أثناء الأزمات من خلال نظام إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 3(24)، 60–105.
https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.24.3

آل الشيخ، عبدالله بن عبدالعزيز. (2020). الاستدامة: التحديات والفرص. مكتبة العبيكان.
https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=sab35312-20035501&search=books

اتحاد البورصات العربية. (2021). تكامل معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في المنطقة العربية.
https://archive.arab-exchanges.org/ar/new/تكامل-معايير-الحوكمة-البيئية-والاجتماع/

احميدة، إبراهيم محمد. (2019). العلاقة بين حوكمة الشركات وممارسات الإفصاح البيئي في البيئة الليبية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، (13)، 236–287. https://doi.org/10.59743/epj.vi13.98

الأسرج، حسين عبد المطلب. (2014). المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية (ورقة بحثية رقم 54977). Munich Personal RePEc Archive (MPRA).
https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54977/

الأشهب، إلياس. (2015). مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة سونلغاز – الوادي [مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر – بسكرة].

الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت.). البرامج والمشاريع. تم الاسترجاع في 31 أكتوبر 2026، من:
https://www.rcrc.gov.sa/projects/

وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2020). استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث. بوابة مهارات المستقبل.
https://futureskills.mcit.gov.sa/ar/group/1069

وكالة الأنباء السعودية. (2021، 6 نوفمبر). وزارة الصناعة والثروة المعدنية تحصل على 4 شهادات عالمية من منظمة الآيزو.
https://www.spa.gov.sa/2301818

2.6. المراجع الإنجليزية:

Agarwala, N., Jana, S., & Sahu, T. N. (2024). ESG disclosures and corporate performance: A non-linear and disaggregated approach. Journal of Cleaner Production, 437, 140517.
https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140517

Al-Hazaimeh, I. M. (2022). Developing an assessment model for measuring roads infrastructure sustainability in Jordan [Master's thesis, Al-Isra University].
https://search.mandumah.com/Record/1319292

Ali, N. B. M., Hussin, H. A. A., Mohammed, H. M. F., Mohmmed, K. A. A. H., Almutiri, A. A. S., & Ali, M. A. (2025). The effect of environmental, social, and governance (ESG) disclosure on the profitability of Saudi-listed firms: Insights from Saudi Vision 2030. Sustainability, 17(7), 2977. https://doi.org/10.3390/su17072977

Almubarak, W. I., Ammer, M. A., Chebbi, K., & Almubarak, A. I. (2023). ESG and financial sustainability: The role of Saudi corporate governance reforms [Research report]. Capital Market Authority. https://cma.gov.sa/en/AboutCMA/ResearchAndReports/Documents/ESG-TheRoleofSaudiCorporateGovernanceReforms.pdf

Alslaibi, N., & Abdelkarim, N. (2024). The power of ESG factors in driving financial growth: Insights from Palestine. Discover Sustainability, 5, Article 241. https://doi.org/10.1007/s43621-024-00430-z

Andrews, R. N. L. (2006). Managing the environment, managing ourselves: A history of American environmental policy (2nd ed.). Yale University Press. https://www.jstor.org/stable/j.ctt5vkwzb

Bagh, T., Zhou, B., Alawi, S. M., & Azam, R. I. (2024). ESG resilience: Exploring the non-linear effects of ESG performance on firms sustainable growth. Research in International Business and Finance, 70, 102305. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102305

Bondinuba, F. K., Bondinuba, N., Adjei, K. O., & Liphadzi, M. (2026). Nexus between sustainability practices, business and green continuity management towards improving construction business resilience. Built Environment Project and Asset Management, 16(4), 829–844. https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2025-0005

Boudi, A. A., & Alshaikhmubarak, A. (2024). Business continuity and sustainability in government organisations. Sustainability, 16(17), 7503. https://doi.org/10.3390/su16177503

© Copyright 2026 (الدكتور/ خالد بن عبدالله بن فهد الطياش، الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

This article is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.84.7