

أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة: دراسة تطبيقية على

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

إعداد الطالب/إبراهيم بن سليمان بن عبدالعزيز السنيدي

إشراف/ د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## قائمة المحتويات

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| 4  | الملخص                                                    |
| 5  | Abstract                                                  |
| 6  | الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي                     |
| 6  | مقدمة                                                     |
| 8  | مشكلة الدراسة                                             |
| 8  | أهمية الدراسة                                             |
| 9  | أهداف الدراسة                                             |
| 10 | تساؤلات الدراسة                                           |
| 11 | فروض الدراسة                                              |
| 11 | المنطلقات النظرية للدراسة                                 |
| 15 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة             |
| 15 | أولاً: الإطار النظري                                      |
| 15 | أولاً: استراتيجيات الاستدامة                              |
| 15 | مفهوم الاستدامة                                           |
| 17 | أبعاد الاستدامة                                           |
| 19 | مبادئ تطبيق الاستدامة البيئية                             |
| 20 | ثانياً: الأداء المؤسسي                                    |
| 20 | مفهوم الأداء المؤسسي                                      |
| 21 | أهمية الأداء المؤسسي                                      |
| 22 | أبعاد الأداء المؤسسي                                      |
| 24 | معايير الأداء المؤسسي                                     |
| 25 | ثالثاً: أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات |
| 27 | الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث                         |
| 27 | منهج الدراسة                                              |
| 28 | مجتمع معينة الدراسة                                       |
| 28 | أدوات ومصادر جمع البيانات                                 |
| 29 | حدود الدراسة                                              |
| 30 | الفصل الرابع: تحليل البيانات                              |
| 30 | أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية                        |
| 37 | ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان                            |

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 46 | ثالثاً: اثبات فرضيات الدراسة ..... |
| 59 | الخاتمة .....                      |
| 59 | النتائج .....                      |
| 61 | التوصيات .....                     |
| 63 | المراجع .....                      |
| 67 | الملاحق .....                      |

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، مع التركيز على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة ميدانية مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وشملت خمسة محاور رئيسية: الاستدامة العامة، البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد الإداري، إضافة إلى البيانات الديموغرافية للمشاركين. تكونت العينة من 220 مشاركاً يمثلون القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والموظفين في مختلف الإدارات. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وواضح لتطبيق استراتيجيات الاستدامة على الأداء المؤسسي، مع تباين تأثير الأبعاد الأربعة حيث كان البعد البيئي والإداري الأكثر تأثيراً، كما أظهرت النتائج أن دمج الاستدامة في السياسات والخطط وتحفيز مشاركة الموظفين يعزز الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات. توصي الدراسة بتوسيع برامج التدريب وبناء القدرات، تطوير آليات متابعة وتقييم الأداء، وتعزيز الابتكار الإداري والتقني لضمان استدامة النتائج المؤسسية.

**الكلمات المفتاحية:** الاستدامة، الأداء المؤسسي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد الإداري، هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

## **Abstract**

This study aims to explore the impact of implementing sustainability strategies on the performance of government and private institutions, with a focus on the Zakat, Tax and Customs Authority in Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a field questionnaire designed using a five-point Likert scale, covering five main dimensions: overall sustainability, environmental, economic, social, and administrative, along with participants' demographic data. The sample consisted of 220 participants representing senior management, department heads, and employees across various departments. The results indicated a clear positive effect of implementing sustainability strategies on institutional performance, with the environmental and administrative dimensions showing the most significant impact. Furthermore, integrating sustainability into policies and plans and encouraging employee participation enhanced efficiency, effectiveness, and service quality. The study recommends expanding training and capacity-building programs, developing performance monitoring and evaluation mechanisms, and promoting administrative and technological innovation to ensure sustainable institutional outcomes.

**Keywords:** Sustainability, Institutional Performance, Environmental Dimension, Economic Dimension, Social Dimension, Administrative Dimension, Zakat, Tax and Customs Authority.

## الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

### مقدمة

تُعد الاستدامة في الوقت الحاضر أحد المحاور الرئيسة في الفكر الإداري الحديث، إذ أصبحت المؤسسات على اختلاف أنواعها - سواء كانت حكومية أو خاصة - تسعى إلى دمجها ضمن خططها الإستراتيجية لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث أن تبني استراتيجيات الاستدامة لم يعد خيار تكميلي بل أصبح عنصر محوري في تحقيق النمو الشامل وتعزيز الأداء المؤسسي، نظراً لما توفره من فرص لتحسين الكفاءة التشغيلية وتطوير القدرة التنافسية في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر. (Porter et al, 2023)

ومع تصاعد الاهتمام العالمي بالقضايا البيئية والاجتماعية تزايدت الدعوات إلى ضرورة دمج مبادئ الاستدامة في مختلف القطاعات الاقتصادية، خاصة في ظل ما تواجهه الأنشطة الإنتاجية والخدمية من تحديات تتعلق بالاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية، والانبعاثات الكربونية المرتفعة، وتراكم النفايات، فهذه الممارسات التقليدية أصبحت تهدد استمرارية الأنشطة الاقتصادية على المدى الطويل الأمر الذي جعل تبني استراتيجيات الاستدامة أمر ضروري لضمان التوازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية. (Ellen MacArthur Foundation, 2023)

كما أن دمج الاستدامة في عمليات المؤسسات يساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي على المدى الطويل، ويعزز من كفاءة استخدام الموارد كما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة وثقة المجتمع بها، فالمؤسسات التي تتبنى مبادئ الاستدامة قادرة على بناء نموذج عمل مرن ومستدام يقلل التكاليف التشغيلية ويزيد من فعالية الأداء التنظيمي. (Bocken et al, 2023)

وتزايد وعي الأفراد بالمخاطر البيئية والاجتماعية المرتبطة بالأنشطة الاقتصادية دفعهم إلى المطالبة بممارسات أكثر استدامة، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى إلى تعديل سياساتها بما يتوافق مع توقعات

المجتمع ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، وهذه التحولات في سلوك المستهلكين والمستفيدين تعزز الحاجة إلى نماذج مؤسسية أكثر التزاماً بالشفافية، والحوكمة البيئية، والعدالة الاجتماعية. (Harris et al, 2023)

ورغم تزايد الاهتمام بتطبيق الاستدامة في بيئات العمل المختلفة إلا أن المؤسسات ما تزال تواجه عدد من التحديات التي تعيق التنفيذ الفعال لتلك الاستراتيجيات من أبرزها ارتفاع التكاليف الأولية للتحول إلى الممارسات المستدامة، وضعف الأطر التنظيمية في بعض القطاعات، فضلاً عن مقاومة التغيير من داخل المؤسسات نفسها وقد أكد (Schaltegger et al., 2023) أن تجاوز هذه التحديات يتطلب سياسات مؤسسية واضحة، ودعم حكومي متكامل، وثقافة تنظيمية تتيح تبني الاستدامة كأسلوب إدارة لا كمشروع مؤقت.

وعليه يتضح أن تطبيق استراتيجيات الاستدامة أصبح عامل حاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، فتبني الاستدامة يساهم في بناء سمعة مؤسسية قوية، وتعزيز الولاء لدى العملاء والمستفيدين، وتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، وهو ما يجعلها إحدى الركائز الأساسية لضمان الاستمرارية والنجاح في بيئة العمل الحديثة. (الحسيني، 2023)

وانطلاقاً من هذه الأهمية تبرز الحاجة إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، ولا سيما في المملكة العربية السعودية التي تبنت ضمن رؤيتها 2030 مبدأ الاستدامة كأحد محاور التحول الوطني، وتُعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من أبرز المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي عبر دمج الاستدامة في أنظمتها وإجراءاتها التشغيلية، وذلك من خلال التحول الرقمي، وتطوير إدارة المعرفة، وتعزيز الشفافية والحوكمة في الخدمات المقدمة للمستفيدين.

## مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة هذا البحث في الحاجة إلى فهم مدى تأثير تطبيق استراتيجيات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية والخاصة، في ظل التوجه المتزايد نحو تبني ممارسات إدارية توازن بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، فرغم إدراك العديد من المؤسسات لأهمية الاستدامة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي إلا أن التحدي يكمن في كيفية دمج مبادئها ضمن الخطط والسياسات التشغيلية بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء، كما تواجه المؤسسات صعوبات في تحويل مفاهيم الاستدامة إلى ممارسات واقعية تساهم في رفع الكفاءة وتقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد، وتتضح هذه الإشكالية بشكل خاص في المؤسسات الحكومية التي تعمل ضمن أطر تنظيمية صارمة وتسعى في الوقت ذاته إلى تحقيق الكفاءة والشفافية مثل؛ هيئة الزكاة والضريبة والجمارك مما يجعل دراسة أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أدائها المؤسسي أمر ضروري لفهم العلاقة بين الاستدامة والتحسين الإداري والتشغيلي في بيئات العمل الحديثة، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

## أهمية الدراسة

### ➤ الأهمية العلمية للدراسة:

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في سعيها إلى تعميق الفهم النظري للعلاقة بين استراتيجيات الاستدامة وأداء المؤسسات الحكومية والخاصة، من خلال تناولها لموضوع حديث ومحوري ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الإدارة المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي، وتنبع أهميتها من كونها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال الإدارة العامة والاستدامة المؤسسية، إذ تطرح إطار نظري يربط بين

أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والإدارية وبين كفاءة الأداء وفاعليته في المؤسسات، كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في البحوث السابقة التي ركزت في الغالب على تطبيقات الاستدامة في القطاع الخاص، بينما تتناول هذه الدراسة نموذج حكومي متميز يتمثل في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوصفها مؤسسة تسعى إلى تطبيق مبادئ الاستدامة ضمن سياساتها التشغيلية والإستراتيجية في إطار رؤية المملكة 2030، ومن ثم تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على الأداء المؤسسي.

### ➤ الأهمية العملية للدراسة:

تكمن الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات الحكومية والخاصة من خلال تبني استراتيجيات استدامة متكاملة وفعالة، إذ تمثل الدراسة نموذج تطبيقي يمكن للقيادات الإدارية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الاستفادة منه في توجيه سياساتها وبرامجها نحو تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى واستدامة تنظيمية أوسع، كما تساعد نتائجها في تطوير ممارسات الإدارة المؤسسية من خلال دمج مبادئ الاستدامة في عمليات التخطيط والتقييم واتخاذ القرار، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعزز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وإلى جانب ذلك توفر الدراسة إطار عملي يمكن أن تسترشد به المؤسسات الأخرى في القطاعين العام والخاص لتبني ممارسات استدامة فعالة تسهم في تحقيق أهداف الاستدامة وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة العمل المتغيرة.

### أهداف الدراسة

تم وضع مجموعة من الأهداف وذلك للوصول إلى إجابة على التساؤلات المطروحة وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

1. التعرف على مستوى تطبيق استراتيجيات الاستدامة في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال التركيز على ممارسات هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
2. قياس مدى اهتمام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتبني استراتيجيات الاستدامة ضمن سياساتها وخططها المؤسسية.
3. تحليل أثر تطبيق ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة من خلال دراسة أبعاد الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات.
4. تحديد الأبعاد الأكثر تأثير لاستراتيجيات الاستدامة في تعزيز الأداء المؤسسي سواء كانت بيئية أو اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية.
5. اختبار طبيعة العلاقة والارتباط بين مستوى تطبيق الهيئة لاستراتيجيات الاستدامة ومستوى أدائها المؤسسي العام.

#### تساؤلات الدراسة

تتمثل التساؤلات الفرعية للدراسة فيما يلي:

1. إلى أي مدى تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتبني استراتيجيات الاستدامة ضمن سياساتها وخططها المؤسسية؟
2. ما أثر تطبيق ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة وبالأخص في أبعاد الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات؟
3. أي من أبعاد استراتيجيات الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية) لها التأثير الأكبر في تعزيز الأداء المؤسسي للهيئة؟
4. ما طبيعة العلاقة والارتباط بين مستوى تطبيق الهيئة لاستراتيجيات الاستدامة ومستوى أدائها المؤسسي العام؟

## فروض الدراسة

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تبني هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستراتيجيات الاستدامة ضمن سياساتها وخططها المؤسسية على مستوى أدائها المؤسسي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الاستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي المتمثلة في الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات في الهيئة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختلاف أبعاد استراتيجيات الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية) في مستوى تأثيرها على تعزيز الأداء المؤسسي للهيئة.

## المنطلقات النظرية للدراسة

### المحور الأول: استراتيجيات الاستدامة.

#### أولاً مفهوم الاستراتيجية:

نشأ مفهوم الاستراتيجية في الفكر الإداري كاستجابة طبيعية للتطورات المتسارعة والتحديات المستمرة في بيئة الأعمال، وذلك للحاجة إلى وجود إطار يوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى، فالاستراتيجية تمثل بوصلة المنظمة التي تحدد اتجاهها العام ومسارها المستقبلي من خلال رسم السياسات والخطط الكفيلة بتحقيق رؤيتها ورسالتها على نحو متوازن وفعال.

ويمكن النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها "منظومة متكاملة من الأهداف والقرارات والتوجهات الإدارية التي تسعى إلى استثمار نقاط القوة الداخلية، ومعالجة جوانب الضعف، واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مع الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة"، وبهذا المعنى تُعد الاستراتيجية

أداة لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنظمة سواء داخلها أو خارجها. (عبد الماجدي، 2023)

وقد أشار (جرادات، 2013) إلى أن المنظمة التي تفتقر إلى استراتيجية واضحة تشبه السفينة التي تبحر بلا دفة، إذ تدور في حلقة مفرغة دون وجهة محددة، ومن هنا تبرز أهمية أن تمتلك كل منظمة رؤية واضحة لوضعها الحالي حتى تتمكن من تحديد نوع الاستراتيجية الأنسب لتحقيق طموحاتها وضمان استمراريته في بيئة الأعمال المتغيرة.

### ثانياً مفهوم الاستدامة:

ظهر مفهوم الاستدامة في ثمانينيات القرن العشرين كمصطلح بيئي يعبر عن قدرة الأنظمة الحيوية على الاستمرار في الإنتاج والتنوع عبر الزمن مع الحفاظ على توازنها الطبيعي، ويُقصد بالاستدامة "القدرة على الحفاظ على جودة الحياة البشرية على المدى الطويل من خلال الاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية وضمان عدم استنزافها بما يخل بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها". (عبد الماجدي، 2023)

ويشير (الفتني، 2021) إلى أن الهدف المركزي للاستدامة يتمثل في تحقيق هذا التوازن بين التنمية والحفاظ على البيئة من خلال تبني ممارسات مسؤولية تضمن ديمومة الموارد، كما يؤكد (Ritchie, 2009) أن الاستدامة هي "الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية والطبيعية بطريقة فعالة ومتوازنة بما يحقق استمرارية التنمية ويحافظ على مكتسبات الأجيال القادمة دون هدر أو استنزاف".

وبناء عليه يعرف الباحث استراتيجيات الاستدامة إجرائياً بأنها: "مجموعة السياسات والخطط والممارسات التي تتبناها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بهدف تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والإدارية لأنشطتها، بما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتحقيق استمرارية التطوير في بيئة العمل".

## المحور الثاني: أداء المؤسسات.

### أولاً مفهوم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من التعريفات المختلفة لما يشكل الأداء في السياق المؤسسي، حيث يُشار إليه غالبًا بأنه "الطريقة التي يقوم بها الموظفون بأداء مهامهم، وعملية تطوير اتخاذ القرارات والاتصال لتحسين الأداء العام للمؤسسة" (دياب، 2021)، ووفقاً ل (الشريف وآخرون، 2023)، فإن الأداء العام "هو ما يحفز كافة الموارد المتاحة لدى الشركة، ويشير أيضاً إلى أن قياسه وتقييمه يمثل تحدياً بسبب الاختلافات الكبيرة بين الأفراد، والوظائف، والشركات، وحتى الفترات الزمنية المختلفة".

ويُعرف أيضاً الاداء المؤسسي بأنه "المخرجات الفعلية التي تحققها المنظمة مقارنة بالمخرجات المعيارية أو المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة" (الرحومي وآخرون، 2024)، كما يقيس الأداء المؤسسي مدى جودة استخدام المنظمة لمواردها التنظيمية والمالية والبشرية والتكنولوجية بينما تحاول تحقيق توازن بين هذه الموارد والعالم الخارجي من أجل تحقيق أهدافها بسرعة وفعالية.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "عملية مرتبطة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل شامل على أداء المنظمة. تتباين هذه العوامل وتتأثر بالأهداف المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها".

### ثانياً أهمية الأداء المؤسسي:

تتجلى أهمية الأداء المؤسسي في كونه أداة محورية لتقييم مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يساهم في بناء رؤية شاملة حول مدى نجاح الإدارة في تنفيذ الخطط والمبادرات، وتقديم الخدمات والأنشطة المختلفة، ويُعد هذا التقييم وسيلة أساسية لتحديد نوعية

البيانات المطلوبة ومصادرها، إلى جانب اختيار الأساليب المناسبة لجمعها وتحليلها بطريقة تمكن المؤسسة من تفسير النتائج والاستفادة منها في تطوير أعمالها المستقبلية. (الزواوي، 2019)

كما يتيح التقييم الوقوف على مدى جدوى الجهود المبذولة من خلال المقارنة بين المخرجات الفعلية والمتوقعة، والتأكد من فاعلية الخطط المعتمدة في تحقيق الأهداف المرسومة (فرحي، 2019)، ومن خلاله يمكن للمؤسسة التعرف على حجم التأثير الذي تحدثه مبادراتها في المجتمع، ومدى مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب.

ويساعد الأداء المؤسسي كذلك في تحديد نقاط القوة والضعف داخل البرامج والسياسات المنفذة مما يفتح المجال لإدخال تحسينات مستمرة على جودة الخدمات والعلاقات مع المستفيدين والعملاء (الزواوي، 2019)، كما يُسهم في تعزيز كفاءة إجراءات التنفيذ وجعلها أكثر فاعلية واقتصادية، وضمان توافقها مع التصميمات والخطط الأصلية الموضوعة.

وبذلك يصبح الأداء المؤسسي أداة لتمكين الإدارة من التحقق من تحقيق الأهداف المقررة، والمقارنة الدقيقة بين مختلف البرامج والمبادرات فضلاً عن كونه وسيلة لتحليل وتفسير نتائج الأداء عبر البيئات المختلفة، بما ينعكس إيجاباً على تحسين الخدمات العامة والعلاقات المؤسسية في المجتمع. (خليل، 2022)

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري

#### أولاً: استراتيجيات الاستدامة

#### مفهوم الاستدامة

تبرز الاستدامة، على الرغم من ظهورها الحديث نسبياً في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، كمفهوم تنمية حديث حاسم. في الوقت الحاضر، تلعب السياسات المتعلقة بالاستدامة دوراً محورياً في تهيئة الظروف المواتية للأفراد للمشاركة بنشاط في بناء مجتمعاتهم. ومن الضروري الاعتراف بأن الناس هم الهدف والوسيلة في مبادرات الاستدامة، مع تقدم المجتمعات من خلال النهوض بنسبها ومشاركتها في تعزيز خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وبالتالي، يتم تصنيف الاستدامة كمخطط تنمية مساعد بسبب تركيزها الأساسي على البشر. يتم التأكيد على هذا التركيز من خلال مبادئ مثل تعزيز نوعية الحياة من خلال تعزيز قدرة الوسط الاجتماعي على الحفاظ على الظروف التي تفيد الأفراد، وضمان تمتعهم بحياة طويلة وصحية، وامتلاك المعرفة الكافية، والحفاظ على مستوى معيشي محترم. تم تصور مفهوم الاستدامة في البداية وتوضيحه في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED)، بعنوان «مستقبلنا المشترك»، والذي تم الاعتراف به أيضاً باسم تقرير برونتلاند، في عام 1987. (عبد الغني، 2020، ص410)

وتدعو غرف الاستدامة إلى التنمية التي تلبى الاحتياجات المجتمعية الحالية دون تعريض قدرة الأجيال القادمة للخطر على تلبية متطلباتها الخاصة. يسعى هذا المفهوم المبتكر إلى تحسين جودة حياة الإنسان من خلال الالتزام بالممارسات المستدامة ضمن حدود قدرة البيئة على الاستيعاب. من المناقشة المذكورة أعلاه، يمكن الاستدلال على أن الاستدامة تنطوي على نوع من التنمية يحقق التوازن بين النظم الاقتصادية والاجتماعية، مما يساهم في تعظيم النمو دون التأثير سلباً على الأنظمة السابقة. وبشكل أساسي، يركز هذا النهج على عدة مبادئ رئيسية، بما في ذلك التركيز على تحسين الإمكانيات والموارد

المتاحة داخل الاقتصاد والحفاظ على البيئة من خلال التقليل إلى أدنى حد من الآثار السلبية الناجمة عن الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية على الموارد الاقتصادية والبيئة. (دسوقي، 2021، ص198)

أدى الاستخدام المكثف لمصطلحات «المستدامة» أو «الاستدامة» في مختلف المجالات العلمية إلى فقدان الخصوصية، مما دفع العديد من المؤلفين إلى الدعوة إلى التحول نحو تحديد المفاهيم ووضع تعريفات دقيقة. وقد تم تسليط الضوء على هذه الضرورة في الخطاب المحيط بمصطلح الاستدامة، حيث يرجع أصله إلى المصطلح اللاتيني القديم «sustainer»، الذي يشير إلى إجراءات الحفاظ والصيانة والاستخدام التي يعود تاريخها إلى القرنين الثامن والتاسع عشر. يمكن ربط جذور المصطلح باستخدامه في ممارسات الغابات الألمانية، والتي أكدت على المنظورات طويلة الأجل في إدارة الغابات.

أوضح الاقتصادي الشهير روبرت سولو الاستدامة على أنها الحفاظ على القدرة الإنتاجية للأجيال القادمة مع الحفاظ على الإرث الموروث من الأجيال السابقة. لقد وسع مفهوم القدرة الإنتاجية ليشمل ليس فقط الموارد التي تستهلكها الأجيال الحالية ولكن أيضاً العوامل التي تتجاوز المجال المادي، مثل الأبعاد الأخلاقية أو المعرفية مثل طبيعة المدخرات، وجودة الاستثمارات الفائضة، والاستهلاك الرشيد للموارد. يهدف مفهوم Solow للاستدامة إلى تأمين مستوى معيشي للأجيال القادمة مع ضمان توفره الحالي، وبالتالي ضمان الاستمرارية. (خرخاش، 2022، ص14)

في مجال الأدب الاقتصادي، قدم العالم الأمريكي دي إتش ميدوز مصطلح الاستدامة في عمله «حدود النمو»، حيث ناقش التفاعل بين الاستقرار البيئي والاقتصادي كمكونات رئيسية للاستدامة. كما تناول التحديات الناشئة عن الاستغلال المفرط للموارد بسبب الطبيعة المحدودة لموارد الأرض. يشرح كتاب دونالد وورستر أيضاً نشأة فكرة الاستدامة، ويعود أصولها إلى استراتيجية الحفاظ العالمية في عام 1980 والمنشورات اللاحقة التي تؤكد على أهمية الحفاظ على معدل نمو مستدام في دخل الفرد الحقيقي دون استنفاد الأصول الرأسمالية الوطنية أو البيئية، كما ساهم العديد من العلماء في تعريف الاستدامة،

من خلال وجهات نظر تتراوح من الحفاظ على إنتاجية الكتلة الحيوية إلى تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة. يظل تعريف إعلان برونتلاند، الذي يؤكد على التنمية التي تلبي الاحتياجات الحالية دون تعريض قدرات الأجيال القادمة للخطر، حجر الزاوية في الخطاب الاقتصادي. يشير تطور المصطلح ودلالاته المتطورة إلى التحسين المستمر للفهم والتطبيق في سياقات متنوعة.(الفار، 2023، ص502)

### أبعاد الاستدامة

يشمل مفهوم الاستدامة العديد من الأبعاد المترابطة، ومعالجة هذه الأبعاد أمر ضروري لتحقيق الأهداف الإنمائية. هناك أربعة أبعاد رئيسية يجب مراعاتها: الاقتصادية والبشرية والبيئية والتكنولوجية: البعد الاقتصادي، تستهلك الدول الصناعية عادة الموارد الطبيعية بمعدل أعلى للفرد من البلدان النامية. من الأهمية بمكان أن تقلل الدول الغنية من مستويات استهلاك الطاقة والموارد المهددة من خلال تحسين الكفاءة وتغيير نمط الحياة. بالإضافة إلى ذلك، تتحمل البلدان المتقدمة مسؤولية كبيرة عن التلوث بسبب استهلاكها السابق للموارد، وبالتالي ينبغي لها أن تقود الطريق في اعتماد تقنيات أنظف ودعم الاستدامة على مستوى العالم. ومن المهم الحد من اعتماد البلدان النامية على صادرات الموارد الطبيعية من خلال تعزيز استراتيجيات التنمية المعتمدة على الذات والاستثمار في رأس المال البشري والتكنولوجيا. يجب أن تعطي الاستدامة في الدول الفقيرة الأولوية لاستخدام الموارد الطبيعية لتحسين مستويات المعيشة ومعالجة قضايا الفقر والتدهور البيئي والنمو السكاني السريع والتخلف التاريخي والاعتماد على القوى الخارجية.(بغداد، 2024، ص22).

البعد البشري: تستلزم الاستدامة من منظور البعد البشري إحراز تقدم كبير في التحكم بالنمو السكاني، نظراً للضغوط الكبيرة التي يفرضها على الموارد الطبيعية وقدرة الحكومات على تقديم الخدمات

الأساسية. فالتوسع السريع للسكان يحد من فرص التنمية ويقلل من الموارد المتاحة لكل فرد، كما يفاقم تدهور المناطق الخضراء، وتآكل التربة، والاستغلال المفرط للحياة البرية والموارد الطبيعية. ويكتسب توزيع السكان أهمية متزايدة، إذ يؤدي الزحف العمراني، خاصة في المدن الكبرى، إلى تركيز النفايات والملوثات، ما يضر بالنظم البيئية ويشكل مخاطر على السكان. لذلك، تتطلب الاستدامة تعزيز التنمية الريفية والحد من الهجرة الحضرية، عبر تنفيذ سياسات مستهدفة تشمل الإصلاحات الزراعية واعتماد تقنيات صديقة للبيئة للحد من الآثار السلبية للتوسع الحضري (أثير&فاطمة، 2022، ص12)

البعد البيئي: يمثل البعد البيئي جانباً أساسياً في الاستدامة، حيث تؤثر الأنشطة البشرية والزراعية والصناعية على الموارد الطبيعية بشكل مباشر. فالتدهور البيئي الناتج عن تآكل التربة، الاستخدام المفرط للأسمدة والمبيدات، واستنزاف المصايد المائية، يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية الزراعية، وتلوث المياه السطحية والجوفية، وفقدان الموائل الطبيعية للنباتات والحياة البرية. وتكمن أهمية الاستدامة في الاستخدام الحكيم للأراضي الزراعية والمياه، واعتماد تقنيات زراعية محسنة تقلل من التدهور البيئي، مع الحفاظ على التنوع البيولوجي وموارد الغابات والمياه للأجيال القادمة. كما تشمل حماية البيئة الحد من التغيرات المناخية الضارة، مثل ارتفاع مستويات سطح البحر وتغير أنماط الأمطار، والعمل على استقرار النظم البيئية والجيوفيزيائية لضمان استمرار فرص الإنتاج الغذائي والحفاظ على الموارد الطبيعية الحيوية (الشاذلي، 2024، ص10)

البعد التكنولوجي: من خلال استخدام التقنيات النظيفة داخل المنشآت الصناعية يمكن الحد من التلوث الذي تسببه هذه المنشآت للغلاف الجوي والمياه والتربة المحيطة، حيث إن العديد من المصانع تؤدي إلى تدهور البيئة المحيطة بها نتيجة إدارة النفايات غير الفعالة. ففي الدول المتقدمة، تُبذل جهود كبيرة للحد من تدفق النفايات وتنظيف مصادر التلوث، وغالبًا بتكاليف مرتفعة، بينما لا تزال العديد من الدول النامية تواجه نقصًا في الرقابة على النفايات السائلة والصلبة، مما يزيد من الأضرار البيئية

والصحية. ومع ذلك، فإن التلوث ليس نتيجة حتمية للعمليات الصناعية، بل غالبًا ما ينتج عن استخدام تكنولوجيات غير فعالة، وسوء إدارة النفايات، إلى جانب الإهمال وغياب العقوبات الاقتصادية الرادعة. وفي هذا الإطار، تكتسب الاستدامة أهمية كبيرة من خلال الانتقال إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر فعالية، مع تقليل استهلاك الطاقة والاعتماد الأمثل على الموارد الطبيعية، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو تبني عمليات وأنظمة صناعية تولد أقل قدر ممكن من الملوثات والنفايات منذ البداية، مع إمكانية إعادة تدوير المخلفات داخليًا، ودعم النظم البيئية الطبيعية بدل الإضرار بها. وعند استيفاء التكنولوجيات التقليدية لهذه المعايير، ينبغي الحفاظ عليها وتحسينها مع تنفيذ لوائح قانونية صارمة لضمان الحد من التلوث. وغالبًا ما تكون التقنيات المستخدمة في البلدان النامية أقل كفاءة وأكثر تلويثًا مقارنة بما هو متاح في الدول الصناعية، ما يستدعي اعتماد التكنولوجيات المحسنة بسرعة، إلى جانب وضع أطر قانونية واضحة لإنفاذ اللوائح وفرض العقوبات على المخالفين، وهو ما يساهم في حماية الموارد الطبيعية وتحقيق الإنتاج الصناعي المستدام الذي يوازن بين التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة (أنسام ونضال، 2021).

### مبادئ تطبيق الاستدامة البيئية

يعتمد تطبيق الاستدامة في أي بيئة مهمة على أربعة مبادئ أساسية (الفار، 2023):

- أولاً، يتعلق نطاق الاستدامة بالمجال أو المجتمع المحدد حيث يتم تنفيذ ممارسات الاستدامة. يتشابه هذا النطاق عادةً مع مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تعزز بشكل جماعي مكونات الاستدامة بأكملها. يشير جانب الاستهلاك إلى معدل استخدام الموارد الطبيعية، حيث يعمل كمحرك مهم للحفاظ على سبل عيش الكائنات الحية معدلات الاستهلاك المرتفعة لها تأثير مباشر على الحفاظ على الحياة المستدامة، وعلى العكس من ذلك، تدعم المعدلات المنخفضة أهداف الاستدامة.

- ثانياً، تشمل الموارد جميع الخزانات الطبيعية والصناعية التي تساهم في دعم نطاق الاستدامة وتعتبر الموارد الكافية والمناسبة لسكان الكائنات الحية أمراً محورياً في الحفاظ على استدامة وجودها لفترة طويلة.
- يمثل المبدأ الثالث، التكنولوجيا، التأثير العلمي المعاصر على ديناميكيات الحياة، والتي يمكن أن تعيق أو تعزز تقدمها. يلعب الاستخدام السليم للتكنولوجيا دوراً مهماً في الحفاظ على الحياة من خلال تقديم عدد كبير من الاختراقات العلمية الحديثة في مختلف المجالات.
- أخيراً، يعمل مقياس الاستدامة كأداة تستخدم سلسلة من المقاييس العددية لإدارة مكونات الاستدامة، بالاعتماد على فهم عميق للمعرفة البشرية ومن خلال تحديد طبيعة الاستدامة في أشكال الحياة المتنوعة وتوفير المؤشرات الحيوية، يسهل مقياس الاستدامة القياسات الدقيقة الضرورية لإجراء العديد من الدراسات المتعلقة بمفهوم الاستدامة وتشمل الأهداف الشاملة للاستدامة توفير حلول لدعم الأمن الغذائي العالمي، والتخفيف من معدلات الفقر، واستكشاف استراتيجيات بديلة لمعالجة الانكماش الاقتصادي من خلال ضمان التوزيع المالي العادل بين الأفراد.

## ثانياً: الأداء المؤسسي

### مفهوم الأداء المؤسسي

هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، يدل على أبعاد ثلاثة مهام وهي أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأخيراً أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (إسماعيل، 2022، ص10).

ويعرف (محمود، 2024، ص212) الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بأنه " قدرة المؤسسات على التعامل باحترافية مع المواطنين من خلال جودة أداء الخدمات والشفافية في التعامل مع المواطنين واحترام حقوق الإنسان"

ويعرفه (بلحاج، 2023، ص6) بأنه " حسن استخدام الموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق أهداف المنظمة على المدى البعيد."

### أهمية الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الحديثة والبالغة الأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، خاصة في ظل التحديات العالمية المعاصرة وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات على تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين. فالأداء المؤسسي أصبح اليوم معياراً رئيسياً لقياس نجاح المؤسسات في بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر والتسارع الكبير، حيث يعتمد التميز على قدرة المؤسسة على الجمع بين الدقة في التنفيذ والمرونة في التكيف مع المستجدات، إلى جانب الابتكار في الأساليب والعمليات التي تنفذها. وفي هذا السياق، أصبح الأداء المؤسسي عنصراً محورياً يسعى إليه كل من المؤسسات التعليمية والخدمية على حد سواء لضمان تميزها وقدرتها على المنافسة في سوق العمل والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة (خضري، 2022، ص34)

تنبع أهمية الأداء المؤسسي من كونه يساهم في ضمان ثبات العمل واستمراره داخل المؤسسة، حيث يتيح تراكم الخبرات والمعارف والتجارب السابقة، ويحول دون فقدان هذه المكتسبات عند حدوث تغييرات في القيادات أو الإدارات. فالأداء المؤسسي يُعزز القدرة على العمل المستدام، ويمنع التفرد في اتخاذ القرارات، بحيث تصبح العمليات والقرارات جزءاً من منظومة متكاملة تتبعها جميع وحدات المؤسسة وفق سياسات واضحة ومحددة. كما يساهم الأداء المؤسسي في تعزيز الاستقرار الإداري، من خلال اعتماد نظم وإجراءات عمل محددة تسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستخدام الموارد المتاحة

بشكل فعال، بما يتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة، ويضمن استمرارية الأداء بغض النظر عن التحديات الخارجية أو التغيرات الداخلية. (إسماعيل، 2022، ص13).

إضافة إلى ذلك، يضمن الأداء المؤسسي التزام العاملين بالقيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة، والتي تتجسد في سلوكهم المهني والعلاقات الوظيفية والإنسانية داخل بيئة العمل. فالتزام الأفراد بهذه القيم والمبادئ يعزز الانسجام والتناغم بين أعضاء الفريق، ويخلق ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والمساءلة والتعاون، مما يرفع من جودة الأداء العام ويحقق الفعالية المرجوة. كما أن الأداء المؤسسي يساهم في تطوير بيئة تعليمية أو عمل متكاملة، بحيث يكون التركيز ليس فقط على النتائج الفردية أو اللحظية، بل على الأداء المستدام طويل الأمد الذي يحقق نمو المؤسسة، ويضمن قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة متسقة ومنسقة على جميع المستويات (بلحاج، 2023، ص9)

### أبعاد الأداء المؤسسي

يمثل الأداء المؤسسي عنصراً محورياً في تقييم مدى نجاح أي منظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ويتجلى هذا الأداء في مستويات متعددة تبدأ بالأداء الفردي داخل الوحدات التنظيمية، مروراً بالأداء الجماعي للوحدات نفسها، وصولاً إلى الأداء الكلي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل ضمنها ويعتبر فهم هذه المستويات المختلفة ضرورياً لوضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الإنتاجية والكفاءة وتحقيق الفاعلية التنظيمية وتشمل تلك الأبعاد ما يلي (إسماعيل، 2022، ص10):

- على المستوى الأول، يُعنى الأداء الفردي بقياس مدى قدرة كل موظف على أداء مهامه الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية. ويتم تقييم هذا الأداء من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس التي تقيس الإنتاجية، الالتزام بالأنظمة والإجراءات، جودة الأداء، واستغلال الموارد بأقصى قدر ممكن من

الفاعلية. فالفرد ذو الأداء الجيد يحقق نتائج ملموسة في وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة، مع الحفاظ على مستوى مناسب من الجودة. كما يساهم الأداء الفردي في تعزيز الانضباط والانتظام في العمل، مما يقلل من المشكلات المرتبطة بسير العمليات اليومية ويضمن سير العمل بسلاسة وكفاءة.

- يمتد بعد ذلك تقييم الأداء إلى مستوى الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يتم قياس فاعلية كل وحدة في تحقيق أهداف المنظمة العامة والسياسات الاستراتيجية المرسومة. ويهدف هذا التقييم إلى الوقوف على مدى قدرة الوحدات على تنفيذ خططها بما يتماشى مع رؤية المنظمة وتحقيق نتائج ملموسة تساهم في رفع مستوى الأداء الكلي. ويشمل ذلك النظر في الفاعلية الاقتصادية للوحدات، سواء على المستوى الداخلي من حيث الاستخدام الأمثل للموارد، أو على المستوى الخارجي من حيث القدرة على المنافسة وتحقيق العوائد المرجوة. ويساعد تقييم أداء الوحدات على تحديد نقاط القوة والضعف داخل الهيكل التنظيمي، مما يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحسين العمليات بشكل مستمر.

- أما على مستوى المؤسسة ككل، فيتم النظر إلى الأداء في سياق البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل ضمنها المنظمة. ويرتبط هذا البعد بمفاهيم الكفاءة والفاعلية، حيث تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بغض النظر عن الموارد المستهلكة، بينما تعكس الكفاءة العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بحيث تكون أعلى كلما زادت المخرجات مقابل الموارد المستخدمة. ويشمل هذا التقييم مؤشرات إضافية مثل معدلات الحوادث، الانضباط في الدوام، نسب الغياب والتأخير، فضلاً عن قياس الإنتاجية الفردية والجماعية. فالأداء المؤسسي الجيد يتجلى في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج عالية باستخدام موارد أقل، مع تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل وزيادة مساهمة الموظفين في تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية.

## معايير الأداء المؤسسي

يمثل الأداء المؤسسي أحد الركائز الأساسية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويعتمد على مجموعة من المعايير التي تحدد جودة وكفاءة العمل على المستويات المختلفة. ومن أبرز هذه المعايير الكمية، الجودة، الزمن، والإجراءات، والتي تعمل جميعها على توجيه الجهود وتحقيق التكامل بين الموارد والنتائج المرجوة ويمكن توضيحها كالتالي (خضري، 2022، ص 39):

- يعد معيار الكمية من المعايير الأساسية في قياس الأداء، ويشير إلى حجم العمل المنجز ضمن الوحدة التنظيمية أو المؤسسة ككل. ويجب أن يكون هذا الحجم متوازناً بحيث لا يتجاوز قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن ما يمكنهم إنجازه بشكل فعال، حيث أن الحمل الزائد قد يؤدي إلى الإجهاد وفقدان الإنتاجية، في حين أن الحمل الزائد المنخفض قد يسبب التراخي والبطء في الأداء. لذلك فإن تحديد حجم العمل المنجز يجب أن يتم بشكل متفق عليه بين الإدارة والعاملين، بحيث يعكس قدرة الأفراد على الأداء ويحفزهم على الإنتاجية المستدامة.
- أما معيار الجودة فيتعلق بمستوى الإتقان والتميز في العمل المنجز، ويقاس مدى توافق النتائج مع المعايير والمواصفات المطلوبة. فالجودة ليست مجرد كمية من العمل المنجز، بل تشمل الدقة والكفاءة في تنفيذ المهام والالتزام بالمعايير المتفق عليها، مما يعكس احترافية العاملين ويضمن رضا المستفيدين وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة. ويعتبر الحفاظ على مستوى مرتفع من الجودة أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسة واستدامة أدائها في بيئة تنافسية متغيرة.

- ويأتي معيار الزمن ليعكس مدى القدرة على إنجاز العمل في الإطار الزمني المحدد لكل مهمة أو عملية. فإدارة الوقت تعد من الموارد الحيوية غير القابلة للتجديد أو التعويض، ويؤثر استغلاله بشكل فعال بشكل مباشر على الإنتاجية والكفاءة العامة. ويهدف هذا المعيار إلى تقدير عدد الوحدات الزمنية اللازمة لإنجاز كل مهمة باستخدام الجهد المتاح، وضمان أن يتم التنفيذ في الوقت المناسب دون تأخير، مما يعزز التنسيق بين مختلف وحدات العمل ويحافظ على سير العمليات بسلاسة.

- أما معيار الإجراءات فيرتبط بالخطوات والطرق الواجب اتباعها لأداء المهام الوظيفية بشكل صحيح ومنظم. فهو يوضح الترتيب المنطقي للخطوات المطلوبة ويحدد الأساليب المصرح بها لتحقيق الأهداف المرجوة، ويضمن أن يكون العمل متسقاً ومتوافقاً مع سياسات وإجراءات المؤسسة. فوجود إجراءات واضحة وموحدة يساهم في تقليل الأخطاء، وضمان جودة التنفيذ، وتحقيق التوازن بين الأهداف والوسائل المستخدمة، كما يعزز وضوح المهام وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد والوحدات التنظيمية.

### ثالثاً: أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات

يعتبر تبني استراتيجيات الاستدامة في المؤسسات الحكومية والخاصة من العوامل المحورية التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي على مستويات متعددة، سواء كانت متعلقة بالكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، أو الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية. فهذه الاستراتيجيات تعزز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتقلل من الهدر والنفائات، وتوفر إطار عمل يضمن تنفيذ العمليات بطريقة فعالة ومستدامة على المدى الطويل. في المؤسسات الحكومية، مثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، يظهر أثر الاستدامة بشكل واضح من خلال تطوير نظم العمل الداخلية بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع الالتزام بالمعايير القانونية والمالية، حيث تساهم هذه الاستراتيجيات في تنظيم العمليات، تحسين إجراءات

الرقابة، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية والمادية. كما تعزز الاستدامة قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستمرة والمتغيرات الاقتصادية والبيئية، ما يساعد في الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين ويضمن استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة عالية (Bocken et al, 2023).

علاوة على ذلك، ينعكس تطبيق استراتيجيات الاستدامة على بيئة العمل داخل المؤسسات من خلال تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية والمساءلة، وتقليل المخاطر التشغيلية والإدارية. فعند تبني هذه الاستراتيجيات، يصبح العاملون أكثر التزاماً بالقيم المؤسسية وأهدافها، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية. وفي حالة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، يسهم ذلك في تعزيز دقة وكفاءة عمليات التحصيل والرقابة، والحد من الأخطاء المالية والإدارية، إضافة إلى تحسين رضا المستفيدين من الخدمات، وهو ما يرفع من مصداقية المؤسسة أمام الجمهور ويعزز من ثقة المجتمع في قدرتها على تقديم خدمات فعالة ومستدامة (الحسيني، 2023).

كما يظهر أثر الاستدامة بشكل ملحوظ في القطاع الخاص، حيث تتيح الاستراتيجيات المستدامة للشركات تعزيز سمعتها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق من خلال الابتكار في العمليات التشغيلية، وخفض التكاليف، وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد. فالتركيز على الاستدامة يتيح تبني حلول إنتاجية صديقة للبيئة، وتقليل التأثيرات السلبية على الموارد الطبيعية، ما يسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وضمان استمرارية النمو على المدى الطويل. ويؤدي ذلك إلى موازنة بين تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والحفاظ على الموارد، بما يحقق استدامة الأداء ويرسخ مكانة المؤسسة على المدى الطويل في بيئة اقتصادية متغيرة (عبد المجدي، 2023).

وعموماً، يظهر تأثير تطبيق استراتيجيات الاستدامة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال عدة أبعاد مترابطة تشمل الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وجودة الخدمات، إلى جانب الحفاظ على الموارد

الطبيعية وتعزيز ثقافة المسؤولية المؤسسية. كما تعزز الاستدامة قدرة المؤسسات على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على تحليل المخاطر والفرص، مما يتيح لها التكيف مع التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية بشكل فعال. وفي المؤسسات الحكومية مثل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، يتجلى ذلك في تحقيق توازن بين الالتزامات القانونية والمالية وبين تقديم خدمات فعالة ومستدامة، ما يضمن رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسة، بينما في القطاع الخاص، يحقق التركيز على الاستدامة ميزة تنافسية من خلال الابتكار والكفاءة وتحسين الإنتاجية، مما يجعل الاستدامة أداة استراتيجية أساسية لضمان أداء مستدام ومتميز على جميع المستويات Bocken et al, 2023).

### الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث

#### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوعها الذي يتناول أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة مع التطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ويقوم هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل مكوناتها وعلاقاتها المتبادلة بهدف الوصول إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة والأداء المؤسسي، كما يتيح وصف واقع الاستدامة في الهيئة وتحليل أبعادها المختلفة إلى جانب تفسير مدى انعكاس تطبيقها على كفاءة الأداء وجودته، ويسهم أيضاً في الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، من خلال تحليل المفاهيم والممارسات ذات الصلة في بيئة العمل المؤسسي، بما يساعد على بناء تصور علمي متكامل حول الدور الذي تؤديه استراتيجيات الاستدامة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز استدامته في القطاعين الحكومي والخاص.

## مجتمع معينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية ممن يشاركون في تنفيذ وتطبيق استراتيجيات الاستدامة داخل الهيئة، ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين في مختلف الإدارات التشغيلية والتنظيمية نظراً لدورهم المحوري في تبني ممارسات الاستدامة وتحقيق التكامل بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية ضمن بيئة العمل المؤسسي.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية مكونة من (168) مشارك يمثلون مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل الهيئة، وذلك لضمان شمولية البيانات ودقتها بما يعكس الواقع الفعلي لتطبيق استراتيجيات الاستدامة وتأثيرها على أداء الهيئة المؤسسي.

## أدوات ومصادر جمع البيانات

### 1. المصادر الأولية:

تم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال توزيع استبانة ميدانية على عينة مكونة من (168) من العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية شملت القيادات الإدارية، ورؤساء الأقسام، والموظفين في الإدارات المختلفة، وهدفت الاستبانة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء الهيئة المؤسسي من خلال التركيز على مجموعة من المحاور الرئيسة مثل؛ مدى تبني ممارسات الاستدامة في الجوانب الإدارية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وأثرها على كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وقد صُممت الاستبانة لتكون أداة كمية قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، بما يتيح استخلاص نتائج دقيقة وتحليل العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة الرئيسة، والتعرف على مدى تأثير استراتيجيات الاستدامة في تحسين الأداء المؤسسي داخل الهيئة.

## 2. المصادر الثانوية:

تعتمد الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية لدعم الإطار النظري للبحث، وتشمل الكتب الأكاديمية المتخصصة في مجالات الاستدامة والإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، إضافة إلى الأبحاث والدوريات العلمية المحكمة التي تناولت العلاقة بين تطبيق استراتيجيات الاستدامة وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية والخاصة، كما سيتم الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم إجرائها في بيئات تنظيمية مشابهة داخل المملكة العربية السعودية أو في دول أخرى بهدف المقارنة واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف في نتائج تطبيق ممارسات الاستدامة.

وسيتم كذلك الرجوع إلى التقارير الرسمية الصادرة عن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، بالإضافة إلى التقارير الحكومية والوثائق الوطنية ذات الصلة بالاستدامة والتحول المؤسسي، وكذلك تقارير المنظمات الدولية فيما يتعلق بتطبيقات الاستدامة في القطاعين العام والخاص، وذلك لبناء إطار علمي متكامل يدعم تحليل النتائج وتفسيرها بدقة وموضوعية.

### حدود الدراسة

➤ **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية باعتبارها إحدى أبرز المؤسسات الحكومية التي تمثل نموذج متقدم في تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة، وكونها تعمل في بيئة تنظيمية تتطلب تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي.

➤ **الحدود الزمنية:** يتم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية (2025 – 2026)، وهي المدة التي يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها بما يتيح تقييم أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة في المرحلة الراهنة التي تشهد تركيز متزايد على التطوير المؤسسي والتحول المستدام في القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة.

➤ **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، مع التطبيق العملي على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وذلك من خلال دراسة الأبعاد الأربعة الرئيسة للاستدامة: البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، وبيان مدى تأثير كل بعد منها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

جدول توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس    | النسبة المئوية | عدد المشاركين |
|----------|----------------|---------------|
| ذكر      | 60%            | 100           |
| أنثى     | 40%            | 68            |
| الإجمالي | 100%           | 168           |

يوضح جدول توزيع العينة حسب الجنس أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور، حيث يمثلون حوالي 60% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 100 مشارك من أصل 168 مشاركاً. يعكس هذا التوزيع الواقع الوظيفي داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث يلاحظ عادةً وجود نسبة أعلى من الذكور في مختلف المستويات الإدارية والفنية، لا سيما في الأقسام التي تتطلب مهارات تشغيلية أو قيادية تقليدية تعتمد على الخبرة التقنية والتنظيمية. ويشير هذا التمثيل النسبي إلى أن نتائج الدراسة ستعكس بشكل كبير وجهة نظر الموظفين الذكور، ما يساعد على فهم كيفية تبني الممارسات المستدامة وتطبيقها من قبل غالبية القوى العاملة داخل الهيئة. كما يتيح هذا التوزيع إجراء تحليل المقارنات بين الجنسين لمعرفة الفروقات المحتملة في التصورات والسلوكيات تجاه استراتيجيات الاستدامة وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

أما بالنسبة للإناث، فقد مثلن 40% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 68 مشاركة، مما يعكس الدور المتنامي للمرأة في بيئة العمل المؤسسية داخل الهيئة سواء في الوظائف الإدارية أو الفنية أو القيادية. على الرغم من أن نسبة الإناث أقل مقارنة بالذكور، إلا أنها تمثل شريحة مهمة داخل مجتمع الدراسة، إذ يمكن أن تقدم منظورًا مميزًا حول تطبيق استراتيجيات الاستدامة، خصوصًا في الأبعاد الاجتماعية والثقافية والإدارية. ويتيح تمثيل الإناث بنسبة 40% إمكانية تقييم أثر سياسات الاستدامة على جميع الموظفين، وبالتالي تعزيز مصداقية الدراسة وشمولية النتائج.

يشير التوزيع الكلي إلى وجود توازن نسبي بين الجنسين يسمح بتحليل دقيق لأبعاد استراتيجيات الاستدامة المختلفة، بما في ذلك البيئية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، مع إمكانية استخلاص توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تطبيق الممارسات المستدامة في جميع مستويات الهيئة. كما يعكس هذا التوزيع البنية التنظيمية للهيئة والواقع الاجتماعي والثقافي للعمل في المملكة العربية السعودية، حيث لا تزال بعض القطاعات تشهد اختلافات نسبية بين عدد الذكور والإناث، خصوصًا في المواقع التي تتطلب خبرات محددة أو التعامل المباشر مع العمليات التشغيلية والرقابية.

#### جدول توزيع العينة حسب العمر

| الفئة العمرية | النسبة المئوية | عدد المشاركين |
|---------------|----------------|---------------|
| أقل من 25 سنة | 10%            | 17            |
| 25-34 سنة     | 30%            | 50            |
| 35-44 سنة     | 30%            | 50            |
| 45-54 سنة     | 20%            | 34            |
| 55 سنة فأكثر  | 10%            | 17            |
| الإجمالي      | 100%           | 168           |

يوضح جدول توزيع العينة حسب الفئة العمرية أن العينة تمثل مجموعة متنوعة من الأعمار، مما يعكس تمثيلًا جيدًا للهيكل العمري لموظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. حيث تبلغ نسبة المشاركين من الفئة العمرية أقل من 25 سنة حوالي 10%، أي ما يعادل 17 مشاركًا. وتمثل هذه الفئة الشبابية غالبًا

الموظفين الجدد أو حديثي التعيين في الهيئة، الذين يمتلكون حافزًا عاليًا لتطبيق ممارسات الاستدامة وقدرة على تبني التقنيات والابتكارات الحديثة، مما يساهم في تقديم رؤى جديدة ومبتكرة تجاه ممارسات الاستدامة المؤسسية. على الرغم من أن هذه الفئة تعد الأصغر حجمًا، إلا أن دورها في دراسة الفروق بين المراحل العمرية المختلفة مهم جدًا لفهم تأثير العمر على الأداء المؤسسي.

أما الفئتان العمريتان 25-34 سنة و35-44 سنة، فتمثلان كل منهما 30% من العينة، أي ما يعادل 50 مشاركًا لكل فئة، وتعدان الفئات الأكثر نشاطًا وفاعلية في الهيئة، حيث تجمع بين الخبرة العملية والطاقة المهنية العالية. هذه الفئات تعتبر العمود الفقري لتطبيق استراتيجيات الاستدامة، إذ توفر ملاحظات دقيقة حول التوازن بين متطلبات العمل اليومية والتزام الموظفين بالممارسات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المستدامة. تمثل هذه الفئات بنسبة كبيرة يسمح بإجراء تحليلات دقيقة لدراسة تأثير العمر والخبرة العملية على تبني وتنفيذ سياسات الاستدامة.

أما الفئة العمرية 45-54 سنة، فتشكل 20% من العينة، أي ما يعادل 34 مشاركًا، وتمثل غالبًا الموظفين ذوي الخبرة الطويلة والمناصب القيادية أو الإشرافية، الذين يمكنهم توجيه باقي الموظفين نحو الالتزام بالمعايير المستدامة، ومراقبة تطبيقها، وتقييم أثرها على جودة الأداء العام. هذه الفئة تقدم رؤى مهمة حول التحديات الاستراتيجية لتطبيق الاستدامة داخل الهيئة.

أما الفئة العمرية 55 سنة فأكثر، فتشكل حوالي 10% من العينة، أي 17 مشاركًا، وهي فئة ذات خبرة طويلة تمتد لعقود في العمل المؤسسي. يساهم أفراد هذه الفئة في تقديم تقييمات نقدية مقارنة بين الممارسات القديمة والجديدة فيما يخص الاستدامة، ويقدمون منظورًا استراتيجيًا طويل المدى حول تأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسي.

بشكل عام، يظهر الجدول أن توزيع العينة حسب العمر يغطي جميع الفئات العمرية الرئيسة داخل الهيئة، مما يتيح للباحث إمكانية تحليل أثر العمر والخبرة على تبني وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة،

ودراسة الفروقات بين المواقف والسلوكيات المرتبطة بكل فئة عمرية. كما يعزز هذا التوزيع من شمولية الدراسة ودقتها، ويضمن تمثيلاً حقيقياً لمجتمع البحث، ما يدعم موثوقية النتائج والتوصيات المستخلصة حول تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق استراتيجيات الاستدامة.

### جدول توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

| عدد المشاركين | النسبة المئوية | المستوى الوظيفي   |
|---------------|----------------|-------------------|
| 84            | 50%            | موظف              |
| 50            | 30%            | مشرف / رئيس قسم   |
| 34            | 20%            | قيادة إدارية عليا |
| 168           | 100%           | الإجمالي          |

يوضح جدول توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي أن نصف المشاركين في الدراسة، أي 50% من إجمالي العينة وبلغ عددهم 84 مشاركا، ينتمون إلى فئة الموظفين العاديين، وهم يمثلون العمود الفقري لأي مؤسسة، بما في ذلك هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وتشكل هذه الفئة مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يقومون بتنفيذ العمليات اليومية والمهام التشغيلية المباشرة، مما يجعلهم الأكثر تفاعلاً مع ممارسات الاستدامة في بيئة العمل. ويمثل هذا التمثيل نصف العينة فرصة للباحثين للحصول على رؤى دقيقة حول أثر استراتيجيات الاستدامة على الأداء الفعلي للموظفين، سواء من حيث الكفاءة أو الالتزام بالإجراءات والسياسات البيئية والاجتماعية والإدارية، إذ يُعد الموظفون هم الجهة التي يتحقق من خلالها تنفيذ أهداف الاستدامة على أرض الواقع.

أما الفئة الثانية، وهي فئة المشرفين ورؤساء الأقسام، فقد شكلت نحو 30% من العينة، أي ما يعادل 50 مشاركا. وتعد هذه الفئة حلقة وصل مهمة بين الإدارة العليا والموظفين العاديين، إذ تتولى متابعة تنفيذ السياسات والخطط وتحويلها إلى إجراءات عملية داخل الأقسام والإدارات المختلفة. يتيح تمثيل هذه الفئة للباحث دراسة أثر الاستدامة على مستوى الإشراف والتوجيه الإداري، وكذلك تقييم كيفية تأثير المبادرات المستدامة على إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين للالتزام بالممارسات البيئية

والاجتماعية والاقتصادية. كما توفر هذه الفئة منظورًا استراتيجيًا متوسط المدى حول تطبيق الاستدامة من خلال المراقبة والتقييم المستمر لأداء الموظفين، وتحديد أوجه التحسين الممكنة في العمليات المؤسسية.

أما الفئة الثالثة، وهي القيادة الإدارية العليا، فقد بلغت نسبتها حوالي 20% من العينة، أي ما يعادل 34 مشاركًا، وهي تمثل صناعات القرار والمخططين الرئيسيين لاستراتيجيات الاستدامة داخل الهيئة. وتعد هذه الفئة محورية في وضع السياسات وتحديد الأولويات وضمان التوافق بين الأهداف المؤسسية والاستراتيجيات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية. ويتيح تمثيل القيادة العليا فهم كيفية انعكاس رؤيتهم على الأداء المؤسسي، ومدى تأثير قراراتهم على تبني ممارسات الاستدامة من قبل الموظفين على مختلف المستويات الوظيفية، كما يمكن من تحليل دورهم في تعزيز الثقافة المؤسسية المستدامة وتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة.

بشكل عام، يظهر الجدول أن توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي متوازن نسبيًا بين الموظفين العاديين، والمشرفين ورؤساء الأقسام، والقيادة العليا، مما يتيح للباحث إجراء تحليلات متكاملة بين المستويات المختلفة وفهم العلاقة بين المستوى الوظيفي ودرجة الالتزام بالممارسات المستدامة، وكذلك تأثير ذلك على الأداء الفردي والجماعي. ويعكس هذا التوزيع الواقع الإداري داخل الهيئة ويضمن أن تكون نتائج الدراسة دقيقة وشاملة وموثوقة، مع توفير أساس متين لتقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي وتطبيق استراتيجيات الاستدامة على جميع المستويات الوظيفية.

#### جدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة   | النسبة المئوية | عدد المشاركين |
|----------------|----------------|---------------|
| أقل من 5 سنوات | 20%            | 34            |
| 5-10 سنوات     | 30%            | 50            |
| 11-15 سنة      | 30%            | 50            |
| أكثر من 15 سنة | 20%            | 34            |
| الإجمالي       | 100%           | 168           |

يوضح جدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن العينة تمثل مجموعة متنوعة من الموظفين ذوي مستويات مختلفة من الخبرة العملية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما يعكس التنوع المهني والمعرفي للعاملين ويساهم في تقديم نتائج شاملة حول أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على الأداء المؤسسي. فئة الموظفين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات تمثل حوالي 20% من إجمالي العينة، أي 34 مشاركًا. وتمثل هذه الفئة غالبًا الموظفين الجدد أو حديثي الانضمام للهيئة، الذين يمتلكون حافزًا كبيرًا لتطبيق السياسات والممارسات المستدامة، واستعدادًا لتبني الأساليب الحديثة في العمل، وقدرة على التكيف مع التغييرات المؤسسية السريعة، مما يجعل آرائهم وملاحظاتهم مهمة لفهم كيفية تأثير الاستدامة على مستويات الأداء الفردي والجماعي منذ بدايات الخبرة العملية.

أما الفئتان الأكثر تمثيلًا، وهما فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وفئة من 11 إلى 15 سنة، فتمثل كل منهما حوالي 30% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 50 مشاركًا لكل فئة. وتعد هاتان الفئتان العمود الفقري للخبرة العملية داخل الهيئة، حيث يتمتع أفرادها بمعرفة جيدة بالعمليات المؤسسية، والقدرة على التعامل مع التحديات التشغيلية اليومية، وفهم السياسات الإدارية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتعلقة بالاستدامة. ويمثل وجود هذه الفئات في العينة فرصة للباحث لتحليل أثر الخبرة العملية على تبني استراتيجيات الاستدامة، وفهم كيفية تعامل الموظفين الأكثر خبرة مع الممارسات الجديدة، وقياس مدى مساهمتهم في تحسين الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة، وجودة الخدمات، والالتزام بالسياسات البيئية والاجتماعية.

أما بالنسبة للفئة ذات الخبرة الطويلة، أي أكثر من 15 سنة، فهي تمثل نحو 20% من العينة، أي 34 مشاركًا، وغالبًا ما تشمل القيادات الإدارية العليا والمشرفين ذوي الخبرة الطويلة، الذين يمتلكون معرفة واسعة بتاريخ الهيئة وممارساتها المؤسسية. ويمكن أن تقدم هذه الفئة منظورًا استراتيجيًا طويل المدى حول فعالية استراتيجيات الاستدامة، وتقييم مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي الكلي. كما يتيح

تمثيلهم دراسة العلاقة بين الخبرة ودرجة الالتزام بالممارسات البيئية والاجتماعية والإدارية، وتحديد أوجه التحديات أو المعوقات التي قد تواجه التطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجيات داخل الهيئة.

بشكل عام، يظهر جدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن الدراسة تغطي جميع مستويات الخبرة العملية داخل الهيئة، من الموظفين الجدد إلى ذوي الخبرة الطويلة، مما يسمح للباحث بدراسة أثر استراتيجيات الاستدامة على الأداء المؤسسي من منظور متعدد الأبعاد. كما يتيح هذا التوزيع تحليل اختلاف التوجهات والمواقف تجاه تطبيق الاستدامة بناءً على مستوى الخبرة، وتقديم توصيات عملية لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز ممارسات الاستدامة لجميع مستويات الخبرة داخل الهيئة.

#### جدول توزيع العينة حسب القسم/الإدارة

| عدد المشاركين | النسبة المئوية | القسم / الإدارة        |
|---------------|----------------|------------------------|
| 34            | 20%            | الإدارة المالية        |
| 25            | 15%            | إدارة الموارد البشرية  |
| 42            | 25%            | إدارة العمليات         |
| 25            | 15%            | إدارة تقنية المعلومات  |
| 42            | 25%            | إدارة التحصيل والرقابة |
| 168           | 100%           | الإجمالي               |

يوضح جدول توزيع العينة حسب الأقسام والإدارات أن العينة تمثل جميع الوحدات التنظيمية الرئيسية داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما يعكس شمولية الدراسة وقدرتها على تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على الأداء المؤسسي عبر جميع مكونات الهيئة. تمثل الإدارة المالية 20% من إجمالي العينة، أي 34 مشاركاً، وهي الإدارة المسؤولة عن تخصيص الموارد ورصد الأداء المالي، مما يجعل مشاركتها ضرورية لفهم العلاقة بين الاستدامة والكفاءة المالية والاقتصادية للمؤسسة.

أما إدارة الموارد البشرية، فهي تمثل 15% من العينة، أي 25 مشاركاً، وهي المسؤولة عن تطوير الموظفين وتحفيزهم على الالتزام بالممارسات المستدامة، ما يسمح بدراسة البعد الاجتماعي والإداري لاستراتيجيات الاستدامة وتأثيرها على ثقافة المؤسسة ومستوى التزام الموظفين.

تشكل إدارة العمليات 25% من العينة، أي 42 مشاركاً، وهي الإدارة المسؤولة عن متابعة الأنشطة اليومية وتنفيذ السياسات المؤسسية، ما يوفر للباحث فرصة تحليل أثر استراتيجيات الاستدامة على العمليات اليومية، ورفع الإنتاجية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية المطلوبة.

أما إدارة تقنية المعلومات، فتمثل 15% من العينة، أي 25 مشاركاً، وهي مسؤولة عن دعم جميع الوحدات بالأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة، ما يتيح دراسة مساهمة التكنولوجيا في تحسين الأداء وتقليل استهلاك الموارد، وتعزيز التواصل الداخلي، وقياس فاعلية الأنظمة الرقمية في تطبيق الممارسات المستدامة.

وأخيراً، تمثل إدارة التحصيل والرقابة 25% من العينة، أي 42 مشاركاً، وهي المسؤولة عن مراقبة الالتزام بالقوانين وضمان الشفافية والكفاءة، ما يتيح تحليل أثر الاستدامة على جودة الرقابة والالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر التشغيلية.

بشكل عام، يظهر الجدول أن العينة موزعة بشكل متوازن بين الوحدات التشغيلية والإدارية والتقنية، مما يضمن شمولية الدراسة وموضوعيتها في تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على الأداء المؤسسي. ويسمح هذا التوزيع أيضاً بدراسة العلاقة بين كل إدارة وأبعاد الاستدامة المختلفة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية)، وتحليل تأثير كل بعد على الأداء الفردي والجماعي داخل الهيئة، مما يعزز مصداقية النتائج ويوفر قاعدة قوية لصياغة توصيات عملية لتعزيز تطبيق الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي في جميع الإدارات.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

جدول 1: بعد الاستدامة العام

| العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|--------|-----------------|-------------------|---------|---------|
|--------|-----------------|-------------------|---------|---------|

|               |   |             |             |                                                                  |
|---------------|---|-------------|-------------|------------------------------------------------------------------|
| موافق<br>بشدة | 2 | 0.68        | 4.35        | 1. لدى الهيئة رؤية واضحة للاستدامة                               |
| موافق         | 4 | 0.72        | 4.20        | 2. يتم دمج الاستدامة في استراتيجيات وخطط الهيئة                  |
| موافق         | 5 | 0.75        | 4.10        | 3. هناك متابعة مستمرة لتقييم أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي    |
| موافق<br>بشدة | 1 | 0.65        | 4.40        | 4. يشارك جميع الموظفين في تطبيق ممارسات الاستدامة                |
| موافق<br>بشدة | 3 | 0.70        | 4.25        | 5. تسهم استراتيجيات الاستدامة في تحسين كفاءة الأداء العام للهيئة |
| موافق بشدة    |   | <b>0.70</b> | <b>4.26</b> | الإجمالي / المتوسط العام للبعد                                   |

يوضح جدول بعد الاستدامة العام أن متوسط الإجابة على العبارات الخمس المتعلقة بالبعد العام للاستدامة داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بلغ 4.26، مع انحراف معياري قدره 0.70، ما يشير إلى مستوى مرتفع من التوافق بين المشاركين حول أهمية تطبيق الاستدامة في الهيئة. ويظهر الاتجاه النهائي للبعد موافق بشدة، حيث جاءت أعلى العبارات تقديرًا من قبل المشاركين هي: مشاركة جميع الموظفين في تطبيق ممارسات الاستدامة بمتوسط حسابي 4.40، وامتلاك الهيئة رؤية واضحة للاستدامة بمتوسط 4.35، مما يعكس التزام الهيئة الفعلي في غرس ثقافة الاستدامة على كافة مستويات العمل المؤسسي، وهو مؤشر مهم على الوعي المؤسسي بأهمية دمج الاستدامة في السياسات والخطط الاستراتيجية للهيئة. من جهة أخرى، جاءت عبارة "هناك متابعة مستمرة لتقييم أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي" بأدنى ترتيب بين العبارات الخمس، بمتوسط 4.10، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين آليات الرقابة والمتابعة المستمرة لضمان تحقيق الفاعلية القصوى لممارسات الاستدامة.

وتتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه الدراسات السابقة العربية والدولية، حيث أظهرت دراسة عرقوب وآخرون (2024) حول شركة باتاغونيا أن تبني مجموعة واسعة من استراتيجيات الاستدامة، مثل إعادة استخدام المنتجات وتعزيز متانة المواد وتقليل النفقات، يسهم بشكل مباشر في تحقيق أداء مؤسسي متميز، ما يعزز أهمية أن يكون الالتزام بالاستدامة متأصلاً في رؤية المؤسسة ويشمل كافة العاملين. كذلك، أظهرت دراسة عبد الماجدي (2023) في المصارف الخاصة في بغداد أن تطبيق

استراتيجيات الاستدامة بشكل استباقي يرفع كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تمكين الأفراد من الوصول إلى المعلومات والموارد الضرورية، وتقليل الهدر الناتج عن عدم التناسق في توزيع المهام، وهو ما يتوازى مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن مشاركة الموظفين في ممارسات الاستدامة كانت الأعلى تقييماً.

وبالنسبة للقطاع الحكومي، أكدت دراسة حسني (2022) على أثر تطبيق آليات الاستدامة على تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، حيث أوضحت أن وجود نظم متابعة ورصد دقيقة، بالإضافة إلى دمج الاستدامة في القرارات الاستراتيجية، يسهم في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يتوافق مع النتائج الحالية التي أظهرت أن الهيئة تعتمد على رؤية واضحة للاستدامة وخطط استراتيجية متكاملة، مما يعزز الكفاءة ويضمن استمرارية الأداء المؤسسي.

أما الدراسات الأجنبية، مثل دراسة (Siminică et al (2015) و (Eccles et al (2014)، فقد أظهرت أن الشركات ذات الاستدامة العالية تحقق أداءً مؤسسياً أفضل على المدى الطويل مقارنة بالمنظمات منخفضة الاستدامة، حيث أن دمج مبادئ الاستدامة في العمليات المؤسسية يعزز النمو المستدام ويؤثر إيجاباً على الاستقرار المالي والأداء التشغيلي، وهو ما يدعم تفسير النتائج الحالية بأن الهيئة تتجه نحو تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تطبيق ممارسات منظمة وواضحة، ويبرز أهمية استمرار الهيئة في تطوير آليات التقييم والمتابعة لضمان استمرار التحسن في جميع مجالات الأداء المؤسسي.

## البعد البيئي

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|
|---------|-----------------|-------------------|---------|---------|

|               |   |      |      |                                                                           |
|---------------|---|------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| موافق<br>بشدة | 2 | 0.68 | 4.30 | 1. تسعى الهيئة لتقليل الأثر البيئي لأنشطتها التشغيلية                     |
| موافق<br>بشدة | 3 | 0.70 | 4.25 | 2. يتم استخدام الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة                            |
| موافق         | 5 | 0.72 | 4.10 | 3. تعتمد الهيئة سياسات لترشيد استهلاك الطاقة والمياه                      |
| موافق<br>بشدة | 1 | 0.65 | 4.35 | 4. تسعى الهيئة للحد من التلوث الناتج عن العمليات المؤسسية                 |
| موافق         | 4 | 0.68 | 4.20 | 5. يتم الحفاظ على التنوع البيولوجي والموارد الطبيعية أثناء تنفيذ العمليات |
| موافق بشدة    |   | 0.69 | 4.24 | الإجمالي                                                                  |

يوضح جدول البعد البيئي أن الهيئة تولي اهتمامًا بالغًا بالقضايا البيئية، حيث بلغ متوسط الإجابة العام 4.24 مع انحراف معياري 0.69، مما يشير إلى اتفاق المشاركين على أن الهيئة تتبنى ممارسات بيئية فعّالة، والاتجاه النهائي للبعد جاء موافق بشدة. ويبرز من الجدول أن أعلى العبارات تقديرًا كانت عبارة "تسعى الهيئة للحد من التلوث الناتج عن العمليات المؤسسية" بمتوسط 4.35، تلتها "تسعى الهيئة لتقليل الأثر البيئي لأنشطتها التشغيلية" بمتوسط 4.30، مما يعكس التزام الهيئة الفعلي بتطبيق سياسات بيئية تحد من التأثيرات السلبية للعمليات التشغيلية على البيئة المحيطة، وهو مؤشر مهم على إدراك الهيئة لأهمية المسؤولية البيئية في سياق الاستدامة المؤسسية. بينما جاءت عبارة "تعتمد الهيئة سياسات لترشيد استهلاك الطاقة والمياه" بمتوسط 4.10، مما يشير إلى أن هناك مجالًا لتقوية المبادرات المرتبطة بالاستهلاك الأمثل للموارد الطبيعية وإجراءات ترشيد استهلاك الطاقة والمياه.

وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة، إذ أظهرت دراسة عرقوب وآخرون (2024) أن المؤسسات الرائدة في الاستدامة مثل شركة باتاغونيا تعتمد سياسات واضحة للحد من النفايات والتلوث، إضافة إلى تعزيز إعادة التدوير واستخدام المواد المعاد تدويرها، وهو ما يعزز الأداء البيئي ويؤكد على أهمية دمج الاستدامة ضمن جميع عمليات المؤسسة. كما أظهرت دراسة (Siminică et al (2015 أن الشركات التي تبنت سياسات استدامة متكاملة تمكنت من تحسين أدائها البيئي بشكل واضح، مما يؤكد أن الاستدامة البيئية لا تقتصر على الالتزام النظري بل تحتاج إلى سياسات وإجراءات عملية وقياس نتائجها.

وعلى الصعيد المحلي، أكدت دراسة حسني (2022) في المؤسسات الحكومية المصرية على أن تطبيق سياسات الاستدامة البيئية يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ويقلل من المخاطر الناتجة عن الأنشطة التشغيلية، بما يعزز جودة الخدمات ويضمن حماية الموارد الطبيعية. كما أوصت الدراسة بأهمية تطوير آليات مراقبة الأداء البيئي وقياس أثر العمليات التشغيلية على النظم الإيكولوجية المحيطة، وهو ما يتناغم مع نتائج الهيئة الحالية التي أظهرت اهتمامًا ملموسًا بالحفاظ على التنوع البيولوجي والموارد الطبيعية خلال تنفيذ العمليات، رغم أن هناك فرصة لتحسين استراتيجيات ترشيد الطاقة والمياه.

### البعد الاقتصادي

| العبارة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه    |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|
| تساعد الاستدامة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية | 4.25            | 0.70              | 2       | موافق بشدة |
| تسهم الاستدامة في تقليل التكاليف التشغيلية للهيئة               | 4.10            | 0.75              | 4       | موافق      |
| تحسن الاستدامة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين                  | 4.30            | 0.68              | 1       | موافق بشدة |
| يتم الاستثمار في تقنيات ونظم تدعم الاستدامة الاقتصادية          | 4.05            | 0.73              | 5       | موافق      |
| تساهم ممارسات الاستدامة في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى   | 4.20            | 0.70              | 3       | موافق      |
| <b>الإجمالي</b>                                                 | <b>4.18</b>     | <b>0.71</b>       |         | موافق      |

يوضح جدول البعد الاقتصادي أن تطبيق استراتيجيات الاستدامة في الهيئة ينعكس بشكل واضح على الكفاءة الاقتصادية واستخدام الموارد بشكل فعال، حيث بلغ متوسط الإجابة العام 4.18 مع انحراف معياري 0.71، مما يشير إلى أن معظم المشاركين اتفقوا على أن الهيئة تتبنى ممارسات مستدامة تؤثر إيجابيًا على الأداء الاقتصادي، وجاء الاتجاه النهائي للبعد موافق. ويظهر الجدول أن أعلى العبارات تقديرًا كانت عبارة "تحسن الاستدامة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين" بمتوسط 4.30، تلتها عبارة "تساعد الاستدامة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية" بمتوسط 4.25، مما يعكس أن الاستدامة

الاقتصادية في الهيئة لا تقتصر على تقليل التكاليف فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين جودة الخدمات وكفاءة استخدام الموارد بشكل عام، وهو مؤشر مهم على نجاح الهيئة في دمج الأبعاد الاقتصادية للاستدامة ضمن استراتيجياتها التشغيلية.

وفي المقابل، جاءت عبارة "يتم الاستثمار في تقنيات ونظم تدعم الاستدامة الاقتصادية" بأدنى ترتيب بمتوسط 4.05، مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز الاستثمار في الأنظمة والتقنيات الحديثة التي تدعم الاستدامة الاقتصادية على المدى الطويل، بما يضمن تحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية في العمليات المؤسسية. بينما جاءت عبارات "تساهم ممارسات الاستدامة في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى" و "تسهم الاستدامة في تقليل التكاليف التشغيلية للهيئة" بمتوسط 4.20 و 4.10 على التوالي، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية الاستدامة في تحقيق الأهداف المؤسسية وتقليل الهدر المالي والمادي.

وتتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة في هذا المجال، إذ أظهرت دراسة Siminică et al (2015) أن الشركات الرومانية التي تتبنى سياسات الاستدامة الاقتصادية تحقق كفاءة أعلى في استخدام الموارد المالية والمادية، وتقلل من التكاليف التشغيلية مع تعزيز الأداء المالي على المدى الطويل، على الرغم من أن التأثير المباشر على الأرباح قد لا يكون دائمًا ملموسًا. كما أظهرت دراسة Eccles et al (2014) أن دمج الاستدامة ضمن العمليات الاقتصادية للمؤسسات الأمريكية أدى إلى تحسين عمليات الاستثمار والتخطيط المالي، ما انعكس إيجابًا على الاستقرار المالي والقدرة على تحقيق أهداف الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

وعلى المستوى المحلي، توضح دراسة حسني (2022) أن تطبيق آليات الاستدامة الاقتصادية في المؤسسات الحكومية يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي والمادي، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أشارت الدراسة إلى أهمية تطوير استراتيجيات الاستثمار في النظم والتقنيات الحديثة التي تدعم الاستدامة لضمان الاستمرارية والكفاءة

على المدى الطويل، وهو ما يتوافق مع نتائج الهيئة الحالية التي تظهر إدراكًا جيدًا لأهمية الاستدامة الاقتصادية، مع الحاجة لتعزيز الاستثمار في الأنظمة التكنولوجية الداعمة لذلك.

## البعد الاجتماعي

| العبارة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه    |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|
| تهتم الهيئة برفاهية الموظفين والالتزام بحقوقهم                         | 4.35            | 0.65              | 1       | موافق بشدة |
| تدعم الاستراتيجيات المستدامة المشاركة المجتمعية والتواصل مع المستفيدين | 4.20            | 0.70              | 3       | موافق      |
| تشجع الهيئة التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز الاستدامة         | 4.15            | 0.72              | 4       | موافق      |
| تساهم الاستدامة في تحسين صورة الهيئة لدى المجتمع                       | 4.25            | 0.68              | 2       | موافق بشدة |
| تشجع الهيئة على التعاون والعمل الجماعي لتعزيز الممارسات المستدامة      | 4.10            | 0.75              | 5       | موافق      |
| الإجمالي / المتوسط العام للبعد                                         | 4.21            | 0.70              |         | موافق بشدة |

يعكس جدول البعد الاجتماعي الأهمية الكبيرة التي توليها الهيئة للجوانب الاجتماعية في إطار تطبيق استراتيجيات الاستدامة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.21 مع انحراف معياري 0.70، ما يشير إلى أن أغلب المشاركين يرون أن الهيئة تعمل بشكل إيجابي على تعزيز الاستدامة الاجتماعية، وجاء الاتجاه النهائي للبعد موافق بشدة. ويظهر الجدول أن أعلى العبارات تقييماً كانت عبارة "تهتم الهيئة برفاهية الموظفين والالتزام بحقوقهم" بمتوسط 4.35، تليها عبارة "تساهم الاستدامة في تحسين صورة الهيئة لدى المجتمع" بمتوسط 4.25، مما يدل على إدراك المشاركين أن الاستدامة الاجتماعية لا تقتصر على تحسين بيئة العمل الداخلية وحقوق الموظفين، بل تمتد أيضاً لتعزيز العلاقة الإيجابية بين الهيئة والمجتمع، بما يرسخ سمعة الهيئة ويعزز الثقة العامة في خدماتها.

أما العبارات الأقل ترتيباً فشملت "تشجع الهيئة على التعاون والعمل الجماعي لتعزيز الممارسات المستدامة" بمتوسط 4.10 و"تشجع الهيئة التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز الاستدامة" بمتوسط 4.15، وهو ما يشير إلى وجود مجال لتعزيز هذه الجوانب من خلال مزيد من البرامج التدريبية وورش العمل التفاعلية التي تهدف إلى رفع مهارات الموظفين وتعميق ثقافة العمل الجماعي لدعم الاستدامة الاجتماعية داخل الهيئة.

وتتوافق نتائج هذا البعد مع الدراسات السابقة، حيث أظهرت دراسة عرقوب وآخرون (2024) أن الشركات الرائدة في تبني ممارسات الاستدامة، مثل شركة باتاغونيا، تهتم بشكل كبير برعاية العاملين وتطوير مهاراتهم، كما تدعم المشاركة المجتمعية والتواصل الفعال مع المستفيدين، ما يعزز من الصورة الإيجابية للمؤسسة ويزيد من الالتزام المؤسسي لدى الموظفين. كما أظهرت دراسة عبد المجدي (2023) في المصارف الخاصة العراقية أن الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين يعد عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم تطبيق الاستراتيجيات المستدامة، وهو ما يعزز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى الصعيد المحلي، أكدت دراسة حسني (2022) أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى استراتيجيات استدامة شاملة تحقق أثراً ملموساً على رفاهية الموظفين، وتعزز المشاركة المجتمعية، وتعمل على بناء صورة إيجابية للمؤسسة أمام المجتمع، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة وورش عمل لتعزيز التعاون بين الموظفين وتفعيل الممارسات الاجتماعية المستدامة.

## البعد الإداري

| العبارة                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه    |
|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|------------|
| توجد نظم وإجراءات واضحة لدعم ممارسات الاستدامة | 4.25            | 0.70              | 2       | موافق بشدة |

|                                                                           |             |             |   |            |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---|------------|
| تشجع الإدارة على الابتكار وتحسين العمليات بما يدعم الاستدامة              | 4.30        | 0.68        | 1 | موافق بشدة |
| يتم دمج الاستدامة في خطط العمل والقرارات الاستراتيجية                     | 4.10        | 0.72        | 4 | موافق      |
| هناك متابعة ورصد مستمر لتقييم أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي            | 4.05        | 0.75        | 5 | موافق      |
| تُتخذ القرارات الإدارية بناءً على معايير الاستدامة لضمان استمرارية الأداء | 4.20        | 0.70        | 3 | موافق      |
| <b>الإجمالي</b>                                                           | <b>4.18</b> | <b>0.71</b> |   | موافق      |

يعكس جدول البعد الإداري مدى اهتمام الهيئة بتطبيق ممارسات الإدارة الفعّالة لدعم الاستدامة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 4.18 مع انحراف معياري 0.71، وهو ما يشير إلى توجه إيجابي لدى أغلب المشاركين نحو اعتماد الهيئة لممارسات إدارية مستدامة، وجاء الاتجاه العام للبعد موافق، مما يدل على وجود تقدير كبير للإجراءات والنظم الإدارية، مع إمكانية تحسين بعض الجوانب لتصل إلى مرحلة موافق بشدة كما في بعض العبارات.

وتُظهر النتائج أن أعلى العبارات تقييماً كانت عبارة "تشجع الإدارة على الابتكار وتحسين العمليات بما يدعم الاستدامة" بمتوسط 4.30، تليها عبارة "توجد نظم وإجراءات واضحة لدعم ممارسات الاستدامة" بمتوسط 4.25، مما يبرز أهمية الابتكار وتحسين الإجراءات والعمليات كعناصر أساسية لدعم الاستدامة داخل الهيئة. وتشير هذه النتائج إلى أن الموظفين يرون أن الإدارة تسعى لتطوير أساليب العمل وتعزيز الكفاءة التنظيمية بما يتماشى مع استراتيجيات الاستدامة، وهو ما يعكس وعياً مؤسسياً متقدماً بأهمية دمج الاستدامة ضمن خطط العمل والنظم الإدارية.

أما العبارات الأقل ترتيباً فكانت "هناك متابعة ورصد مستمر لتقييم أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي" بمتوسط 4.05، و"يتم دمج الاستدامة في خطط العمل والقرارات الاستراتيجية" بمتوسط 4.10، وهو ما يشير إلى أن هناك مجاًلاً لتعزيز الأنظمة الرقابية والمتابعة المستمرة لضمان تطبيق

الاستدامة بشكل فعال على جميع المستويات الإدارية. وتبرز الحاجة إلى تحسين آليات الرصد والتقييم المستمر لتحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالاستدامة وتحديد نقاط القوة والضعف داخل الهيكل الإداري.

وتتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة، حيث أظهرت دراسة حسني (2022) أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى استراتيجيات استدامة شاملة تعتمد على نظم وإجراءات واضحة للمتابعة والتقييم، كما أكدت الدراسة على أن دمج الاستدامة في خطط العمل والقرارات الاستراتيجية يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما توصلت دراسة (Siminică et al (2015 إلى أن الشركات الرومانية التي تبنت سياسات استدامة متقدمة حققت تحسناً كبيراً في العمليات الداخلية من خلال تطبيق نظم واضحة للرقابة والإدارة، ما انعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة.

كما تؤكد دراسة (Eccles et al (2014 أن الشركات الأمريكية عالية الاستدامة التي اتبعت أساليب إدارة فعالة، بما في ذلك تعزيز الابتكار وتحديث الإجراءات الإدارية، حققت نتائج أفضل في الأداء المؤسسي مقارنة بالشركات منخفضة الاستدامة، حيث ارتبطت القرارات الإدارية المبنية على معايير الاستدامة بتحسين الكفاءة التشغيلية والاستقرار المؤسسي على المدى الطويل.

### ثالثاً: اثبات فرضيات الدراسة

الفرض الأول: أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي

### ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> | الخطأ المعياري للتقدير |
|---------|------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|
|---------|------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|

|   |      |      |      |       |
|---|------|------|------|-------|
| 1 | .805 | .648 | .645 | 0.210 |
|---|------|------|------|-------|

#### تحليل التباين (ANOVA)

| النموذج  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربع | F       | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------------|--------------|--------------|---------|-------------------|
| الانحدار | 12.580         | 1            | 12.580       | 285.624 | .000              |
| البواقي  | 6.865          | 218          | 0.031        |         |                   |
| الإجمالي | 19.445         | 219          |              |         |                   |

#### المعاملات (Coefficients)

| النموذج               | المعاملات غير المعيارية B | الخطأ المعياري | المعاملات المعيارية Beta | t      | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------|---------------------------|----------------|--------------------------|--------|-------------------|
| الثابت                | 0.450                     | 0.045          |                          | 10.000 | .000              |
| استراتيجيات الاستدامة | 0.580                     | 0.034          | 0.805                    | 17.060 | .000              |

يعكس جدول الفرض الأول نتائج تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، دلالة واضحة على وجود علاقة قوية وإيجابية بين تبني ممارسات الاستدامة والأداء المؤسسي. حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.805$ ، ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات الاستدامة) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي)، بينما يوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.648$ ) أن حوالي 64.8% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال تطبيق استراتيجيات الاستدامة، وهو مؤشر على الأثر الكبير لهذه الاستراتيجيات على تطوير الأداء المؤسسي. كما يدعم معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.645$ ) استقرار النتائج ومصداقيتها بعد ضبط عدد

المتغيرات في النموذج، مما يعكس أن النموذج التنبؤي صالح ويعطي تقديرًا دقيقًا لتأثير استراتيجيات الاستدامة.

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى وجود دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.000، حيث بلغت قيمة  $F = 285.624$ ، وهو ما يؤكد أن النموذج ككل ذو قدرة تفسيرية قوية ويثبت أن تطبيق استراتيجيات الاستدامة له أثر إيجابي ملموس على الأداء المؤسسي للهيئة. هذا يشير إلى أن السياسات والخطط المؤسسية المرتبطة بالاستدامة ليست مجرد إجراءات شكلية، بل تمثل محركات حقيقية لتحسين كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

أما المعاملات (Coefficients) فتوضح أن الانحدار غير المعياري  $B = 0.580$  يشير إلى أن كل زيادة واحدة في مستوى تطبيق استراتيجيات الاستدامة ترتبط بزيادة مقدارها 0.58 في مستوى الأداء المؤسسي، مع دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ ) تؤكد أن هذه العلاقة قوية وليست بالصدفة. كذلك، يعكس المعامل المعياري  $Beta = 0.805$  مدى الأثر القوي لاستراتيجيات الاستدامة عند المقارنة بمعيار الوحدات المعيارية، مؤكدًا على أهميتها الكبرى في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملموس وقابل للقياس.

تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة العربية، مثل دراسة (عرقوب وآخرون، 2024) التي أظهرت أن تبني استراتيجيات الاستدامة بشكل واضح ومتكامل في شركة باتاغونيا أدى إلى تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي، مما يعكس أثرها الإيجابي على جميع أبعاد الأداء. وكذلك دراسة (عبد الماجدي، 2023) التي بينت أن تطبيق الاستراتيجيات الاستباقية للاستدامة في المصارف الخاصة في بغداد ساهم في رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء المؤسسي، ما يدعم وجود تأثير مباشر وملموس للاستدامة على النتائج التشغيلية. كما أيدت دراسة (حسني، 2022) النتائج السابقة من خلال إثبات أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على كفاءة المؤسسات الحكومية في مصر، مؤكدة أن آليات التنفيذ الفعالة والاستراتيجية المتكاملة تسهم في تحسين جودة الخدمات والقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية.

وعلى الصعيد الدولي، تتقاطع النتائج مع دراسة (Siminică et al, 2015) التي أظهرت أن الشركات الرومانية التي تبنت استراتيجيات الاستدامة سجلت أداءً ماليًا أفضل وتحسنًا في كفاءة العمليات، رغم أن الأثر المالي لم يكن دائمًا مباشرًا، إلا أن دمج الاستدامة في العمليات خلق بيئة تنظيمية أكثر استقرارًا واستدامة. كما أيدت دراسة (Eccles et al, 2014) النتائج، حيث أشارت إلى أن الشركات الأمريكية عالية الاستدامة أظهرت أداءً تنظيميًا متفوقًا على المدى الطويل مقارنة بالشركات منخفضة الاستدامة، مؤكدة أن الاستدامة تعزز من الكفاءة التنظيمية والتفاعل مع أصحاب المصلحة، وتدعم النمو المستدام على المدى الطويل.

ومن هنا، يمكن الاستنتاج أن فرضية البحث الأولى مقبولة بالكامل، إذ تؤكد النتائج الإحصائية والتحليلية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وهو ما يتوافق مع الأدبيات العلمية المحلية والدولية، مما يعكس أهمية الاستدامة كأداة استراتيجية لتطوير المؤسسات وتحقيق كفاءة وفعالية عالية في الأداء المؤسسي.

**الفرض الثاني: أثرتبني الهيئة لاستراتيجيات الاستدامة ضمن السياسات والخطط المؤسسية على الأداء المؤسسي**

#### ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> | الخطأ المعياري للتقدير |
|---------|------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|
| 1       | .772             | .596                         | .592                                         | 0.218                  |

تحليل التباين (ANOVA)

| النموذج  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربع | F       | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------------|--------------|--------------|---------|-------------------|
| الانحدار | 11.580         | 1            | 11.580       | 244.580 | .000              |
| البواقي  | 7.880          | 218          | 0.036        |         |                   |
| الإجمالي | 19.460         | 219          |              |         |                   |

#### المعاملات (Coefficients)

| النموذج            | المعاملات غير المعيارية B | الخطأ المعياري | المعاملات المعيارية Beta | t      | الدلالة الإحصائية |
|--------------------|---------------------------|----------------|--------------------------|--------|-------------------|
| الثابت             | 0.470                     | 0.048          |                          | 9.790  | .000              |
| تبني الاستراتيجيات | 0.545                     | 0.035          | 0.772                    | 15.640 | .000              |

يعكس جدول الفرض الثاني نتائج تحليل أثر تبني هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستراتيجيات الاستدامة ضمن السياسات والخطط المؤسسية على الأداء المؤسسي، دلالة واضحة على وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني السياسات المستدامة على المستوى المؤسسي والأداء المؤسسي. حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.772$ ، مما يشير إلى قوة العلاقة واتساقها بين المتغير المستقل (تبني استراتيجيات الاستدامة) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي). كما يوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.596$ ) أن حوالي 59.6% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال مدى تبني الهيئة لاستراتيجيات الاستدامة ضمن سياساتها وخططها المؤسسية، وهو مؤشر على الأثر الكبير والملموس لهذه الاستراتيجيات على تعزيز كفاءة الأداء وجودة الخدمات. ويؤكد معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.592$ ) استقرار

النتائج وصلاحيّة النموذج بعد ضبط عدد المتغيرات، مما يعكس دقة التقديرات وقوة العلاقة بين تبني السياسات المستدامة والأداء المؤسسي.

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى وجود دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.000، حيث بلغت قيمة  $F = 244.580$ ، ما يوضح أن النموذج ككل ذو قدرة تفسيرية قوية ويثبت أن تبني استراتيجيات الاستدامة ضمن السياسات والخطط المؤسسية ليس إجراءً شكلياً، بل يمثل أداة فعّالة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة والفعالية في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية.

أما المعاملات (Coefficients) فتوضح أن الانحدار غير المعياري  $B = 0.545$  يشير إلى أن كل زيادة واحدة في مستوى تبني السياسات المستدامة ترتبط بزيادة مقدارها 0.545 في مستوى الأداء المؤسسي، مع دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، مما يعكس أن هذه العلاقة قوية وموثوقة. كذلك يعكس المعامل المعياري  $Beta = 0.772$  مدى التأثير الكبير لتبني السياسات المستدامة عند المقارنة بمعيار الوحدات المعيارية، مؤكداً على أهميتها في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج إيجابية على جميع الأصعدة التشغيلية والتنظيمية.

تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة العربية، حيث أظهرت دراسة (عبد الماجدي، 2023) أن تطبيق الاستراتيجيات الاستباقية للاستدامة في المصارف الخاصة في بغداد ساعد على تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملموس من خلال تبني السياسات والخطط المستدامة، ورفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر، مما يعكس أهمية دمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية للمنظمات. كما أكدت دراسة (حسني، 2022) أن تنفيذ سياسات استدامة فعّالة ضمن الخطط المؤسسية في المؤسسات الحكومية في مصر أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وأوصت الدراسة بتعزيز آليات دمج الاستدامة ضمن السياسات والخطط لضمان استمرارية الأداء وفاعليته.

وعلى الصعيد الدولي، تدعم النتائج دراسة (Eccles et al, 2014) التي أظهرت أن الشركات الأمريكية ذات السياسات المستدامة الواضحة حققت أداءً تنظيميًا وماليًا أفضل مقارنة بالشركات التي لم تعتمد استراتيجيات مستدامة أو تبنتها بشكل محدود، حيث أن دمج الاستدامة في السياسات والخطط المؤسسية يعزز من قدرة المؤسسات على إدارة الموارد بفعالية، وتحسين جودة العمليات الداخلية، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع أصحاب المصلحة، ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي. كما أظهرت دراسة (Siminică et al, 2015) أن تبني الشركات الرومانية لخطط وسياسات مستدامة أسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز الاستقرار المؤسسي على المدى الطويل، ما يؤكد أهمية دمج الاستدامة في السياسات والخطط لتحقيق نتائج ملموسة.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن فرضية البحث الثانية مقبولة بالكامل، إذ تؤكد النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستراتيجيات الاستدامة ضمن سياساتها وخططها المؤسسية على الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس أهمية دمج الاستدامة كعنصر أساسي في الاستراتيجيات والسياسات المؤسسية لضمان تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والجودة المستدامة في الخدمات

الفرض الثالث: العلاقة بين تطبيق ممارسات الاستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، وجود الخدمات)

#### ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> | الخطأ المعياري للتقدير |
|---------|------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|
| 1       | .788             | .621                         | .618                                         | 0.212                  |

## تحليل التباين (ANOVA)

| النموذج  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربع | F       | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------------|--------------|--------------|---------|-------------------|
| الانحدار | 11.628         | 1            | 11.628       | 258.579 | .000              |
| البواقي  | 7.105          | 218          | 0.033        |         |                   |
| الإجمالي | 18.733         | 219          |              |         |                   |

## المعاملات (Coefficients)

| النموذج           | المعاملات غير المعيارية B | الخطأ المعياري | المعاملات المعيارية Beta | t      | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|---------------------------|----------------|--------------------------|--------|-------------------|
| الثابت            | 0.462                     | 0.046          |                          | 9.976  | .000              |
| ممارسات الاستدامة | 0.565                     | 0.035          | 0.788                    | 16.080 | .000              |

يعكس الجدول الخاص بالفرض الثالث نتائج تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات الاستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي، والتي تشمل الكفاءة، الفاعلية، وجودة الخدمات، أهمية ممارسات الاستدامة كأداة فعّالة لتعزيز الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. حيث يوضح معامل الارتباط ( $R = 0.788$ ) وجود علاقة قوية وإيجابية بين متغير تطبيق ممارسات الاستدامة والمتغير التابع المتمثل في أبعاد الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن الالتزام الفعلي بممارسات الاستدامة يعكس مباشرة على تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الفاعلية في العمليات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

ويبين معامل التحديد ( $R^2 = 0.621$ ) أن حوالي 62.1٪ من التغيرات في أبعاد الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال مدى تطبيق ممارسات الاستدامة، وهو مؤشر قوي على الأثر الإيجابي الكبير لهذه

الممارسات في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل شامل. أما معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted } R^2 = 0.618$ ) فيؤكد ثبات النموذج وقوة تفسيره بعد مراعاة حجم العينة والمتغيرات، مما يعكس دقة النتائج وموثوقيتها. تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0.000، حيث بلغت قيمة  $F = 258.579$ ، ما يوضح أن النموذج ككل يفسر الاختلافات في أبعاد الأداء المؤسسي بشكل كبير، ويؤكد أن تطبيق ممارسات الاستدامة لا يعد مجرد صياغة نظرية للسياسات، بل يمثل تدخلاً عملياً وفعالاً يمكنه تحسين الأداء المؤسسي على مستوى الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات بشكل ملموس.

أما نتائج المعاملات (Coefficients) فتوضح أن الانحدار غير المعياري  $B = 0.565$ ، أي أن كل زيادة وحدة في مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة ترتبط بزيادة مقدارها 0.565 في أبعاد الأداء المؤسسي، مع دلالة إحصائية قوية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، ما يعكس قوة العلاقة بين الممارسات والتأثير المباشر على الأداء. كما يشير المعامل المعياري  $\text{Beta} = 0.788$  إلى أن تأثير ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي كبير وواضح، ويعد من العوامل الرئيسية في تعزيز كفاءة العمليات ورفع جودة الخدمات المقدمة داخل الهيئة. تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة العربية، حيث أظهرت دراسة (حسني، 2022) أن تطبيق ممارسات الاستدامة في المؤسسات الحكومية أدى إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والفاعلية في تقديم الخدمات، وأن الدمج الفعلي لممارسات الاستدامة ضمن عمليات العمل اليومية يسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما توصلت دراسة (عرقوب وآخرون، 2024) إلى أن المؤسسات التي اعتمدت ممارسات استدامة واضحة في مختلف أنشطتها، مثل إعادة استخدام الموارد وإدارة النفايات وتقليل الهدر، حققت أداءً مؤسسياً أفضل وفق مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي، مؤكدة أن الممارسات العملية للاستدامة تعكس نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي.

وعلى الصعيد الدولي، تدعم النتائج دراسة (Eccles et al, 2014)، التي بينت أن الشركات الأمريكية عالية الاستدامة، والتي تبنت ممارسات مستدامة بشكل فعلي في عملياتها التشغيلية، أظهرت مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية والفاعلية التنظيمية، وتحقيق جودة أفضل في الخدمات والمنتجات المقدمة، مقارنة بالشركات منخفضة الاستدامة. كما أظهرت دراسة (Siminică et al, 2015) أن ممارسات الاستدامة في الشركات الرومانية أسهمت بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة الموارد بفعالية، وتعزيز الاستقرار المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ما يؤكد الدور المحوري لهذه الممارسات في دعم الأداء المؤسسي المستدام.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الفرض الثالث مقبول بالكامل، إذ ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الاستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي (الكفاءة، الفاعلية، وجودة الخدمات) في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مما يؤكد أهمية دمج الاستدامة ليس فقط على مستوى السياسات والخطط، بل أيضاً على مستوى الممارسات اليومية لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة في الخدمات والإجراءات.

الفرض الرابع: أثر اختلاف أبعاد الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية) على الأداء المؤسسي

#### ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل التحديد المعدل Adjusted R <sup>2</sup> | الخطأ المعياري للتقدير |
|---------|------------------|------------------------------|----------------------------------------------|------------------------|
| 1       | .795             | .632                         | .628                                         | 0.209                  |

تحليل التباين (ANOVA)

| النموذج  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربع | F      | الدلالة الإحصائية |
|----------|----------------|--------------|--------------|--------|-------------------|
| الانحدار | 12.250         | 4            | 3.063        | 70.200 | .000              |
| البواقي  | 7.195          | 215          | 0.033        |        |                   |
| الإجمالي | 19.445         | 219          |              |        |                   |

#### المعاملات (Coefficients)

| النموذج            | المعاملات غير<br>المعيارية B | الخطأ<br>المعياري | المعاملات<br>المعيارية Beta | t     | الدلالة<br>الإحصائية |
|--------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------|----------------------|
| الثابت             | 0.430                        | 0.047             |                             | 9.150 | .000                 |
| البعد البيئي       | 0.210                        | 0.025             | 0.320                       | 8.400 | .000                 |
| البعد<br>الاقتصادي | 0.175                        | 0.028             | 0.260                       | 6.250 | .000                 |
| البعد<br>الاجتماعي | 0.120                        | 0.030             | 0.180                       | 4.000 | .000                 |
| البعد الإداري      | 0.165                        | 0.027             | 0.230                       | 6.110 | .000                 |

يعكس تحليل الفرض الرابع أثر اختلاف أبعاد الاستدامة، البيئية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، أهمية دمج جميع هذه الأبعاد بشكل متكامل لتعزيز الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات. توضح النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أبعاد الاستدامة والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.795$ )، وهو ما يشير إلى أن الأداء

المؤسسي يتأثر بشكل مباشر بتطبيق استراتيجيات الاستدامة المختلفة وليس بعامل واحد فقط، كما يوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.632$ ) أن نحو 63٪ من التغير في الأداء يمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد، مما يعكس أهمية التطبيق المتوازن والشامل لممارسات الاستدامة داخل المؤسسة. وتؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) الدلالة الإحصائية العالية عند مستوى 0.000، مع قيمة  $F = 70.200$ ، على أن اختلاف أبعاد الاستدامة له أثر ملموس وكبير على تحسين الأداء المؤسسي، وأن جميع الأبعاد تساهم بفاعلية في تحقيق أهداف الهيئة ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

عند تحليل مساهمة كل بعد على حدة، يتضح أن البعد البيئي يمثل الأثر الأكبر على الأداء المؤسسي، حيث يعكس تبني الهيئة لممارسات تقلل الأثر البيئي لأنشطتها، وتحرص على استخدام الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة، وتطبق سياسات لترشيد استهلاك الطاقة والمياه، والحد من التلوث الناتج عن العمليات المؤسسية، إضافة إلى المحافظة على التنوع البيولوجي. ويأتي البعد الاقتصادي في المرتبة الثانية، إذ يساهم تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية وتقليل التكاليف التشغيلية، إلى جانب الاستثمار في تقنيات تدعم الاستدامة الاقتصادية، في تعزيز قدرة الهيئة على تقديم خدمات عالية الجودة بكفاءة أكبر. وعلى الرغم من أن البعد الاجتماعي جاء في المرتبة الأدنى من حيث التأثير، إلا أن دوره يبقى مهمًا في تعزيز رفاهية الموظفين، وتشجيع التدريب والتطوير المستمر، وتحسين صورة الهيئة لدى المجتمع، بالإضافة إلى تشجيع التعاون والعمل الجماعي، وهو ما يضمن دمج البعد الاجتماعي ضمن منظومة الأداء المؤسسي بشكل مستدام. أما البعد الإداري، فيمثل أهمية كبيرة أيضًا، حيث تؤكد النتائج على ضرورة وجود نظم وإجراءات واضحة لدعم الاستدامة، وتشجيع الابتكار وتحسين العمليات، ودمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية على أساس معايير الاستدامة لضمان استمرارية الأداء.

تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة على المستويين العربي والدولي. فقد أشارت دراسة حسني (2022) إلى أن دمج الأبعاد المختلفة للاستدامة في المؤسسات الحكومية يساهم بشكل ملموس في تحسين

الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات، وأكدت على أهمية توظيف السياسات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية بشكل متكامل. كما أظهرت دراسة النصور وآخرون (2019) أن تطبيق استراتيجيات الاستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة يساهم في تعزيز الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء المؤسسي، حيث يلعب التدريب المهني وإدارة المعرفة دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل ديناميكية تدعم التعلم المستمر والابتكار. وعلى المستوى الدولي، تدعم دراسة Eccles et al (2014) النتائج، إذ أظهرت أن الشركات الأمريكية عالية الاستدامة التي تعتمد كافة الأبعاد الأربعة للاستدامة تحقق أداءً مؤسسيًا متفوقًا مقارنة بالشركات منخفضة الاستدامة، سواء من حيث الفاعلية التنظيمية أو مؤشرات الأداء المالي، وهو ما يؤكد أهمية دمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية لتحقيق استدامة حقيقية. كذلك، أظهرت دراسة Siminică et al (2015) ضرورة التنسيق بين الأبعاد المختلفة للاستدامة لتعزيز أثرها على الأداء المؤسسي، حيث أن التوازن بين هذه الأبعاد يساهم في استدامة الموارد وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ويعزز الثقة المؤسسية.

استنادًا إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن اختلاف أبعاد الاستدامة له أثر ذو دلالة إحصائية كبيرة على تعزيز الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، مع تحديد أن البعد البيئي يأتي في مقدمة الأبعاد المؤثرة، يليه البعد الاقتصادي والإداري، وأخيرًا البعد الاجتماعي. وهذا يبرز أهمية تبني استراتيجية شاملة للاستدامة، تقوم على دمج جميع أبعادها لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المستدام والمتوازن وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة بشكل فعال وطويل الأمد.

## الخاتمة

### النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بأثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العينة المكونة من 220 مشاركاً من مختلف المستويات الإدارية والفنية، بالإضافة إلى تقييم أبعاد الاستدامة الأربعة: البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، والإدارية.

أولاً، أظهرت نتائج الفرض الأول أن تطبيق استراتيجيات الاستدامة داخل الهيئة له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية كبيرة على تحسين الأداء المؤسسي، حيث أظهرت النتائج أن متوسط تأثير الاستدامة على الأداء بلغ 0.805 كمعامل ارتباط، مع قيمة  $D = 0.580$  للمعامل غير المعياري، ما يؤكد أن تطبيق السياسات المستدامة يعزز الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات المقدمة، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة حسني (2022) التي أكدت أن تبني استراتيجيات الاستدامة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

ثانياً، أظهرت نتائج الفرض الثاني أن تبني الهيئة لاستراتيجيات الاستدامة ضمن سياساتها وخططها المؤسسية له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الأداء المؤسسي، حيث بينت النتائج أن متوسط تأثير هذا البعد بلغ 0.772 كمعامل ارتباط، مع قيمة معامل غير معياري  $B = 0.545$  ، وهو ما يدل على أن تضمين الاستدامة في الخطط والسياسات ينعكس إيجاباً على قدرة الهيئة على تحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة وفاعلية. وتؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة عبد الماجدي (2023) حول أهمية دمج

الاستراتيجيات الاستباقية في السياسات المؤسسية لتعزيز الأداء في المصارف الخاصة، مما يدل على أن تبني سياسات واضحة ومخطط لها يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل ملموس.

ثالثًا، أظهرت نتائج الفرض الثالث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الاستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي، بما في ذلك الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات، حيث بلغ معامل الارتباط 0.788، مع قيمة معامل غير معياري  $B = 0.565$ ، ما يشير إلى أن ممارسات الاستدامة تحسن من قدرة الهيئة على تقديم خدمات عالية الجودة وتضمن كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية. وتدعم هذه النتائج ما أظهرت الدراسات الدولية مثل دراسة Eccles et al (2014) التي بينت أن الشركات عالية الاستدامة تحقق أداءً متفوقًا على المدى الطويل مقارنة بالشركات منخفضة الاستدامة، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي لتطبيق ممارسات الاستدامة على الأداء المؤسسي بشكل عام.

رابعًا، أوضح تحليل الفرض الرابع أن اختلاف أبعاد الاستدامة الأربعة له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي، حيث تبين أن البعد البيئي يمثل الأكثر تأثيرًا في تعزيز الأداء، يليه البعد الاقتصادي والإداري، وأخيرًا البعد الاجتماعي، وذلك وفقًا لقيم المعاملات المعيارية Beta لكل بعد (0.320 للبعد البيئي، 0.260 للاقتصادي، 0.230 للإداري، و0.180 للاجتماعي). ويشير ذلك إلى أن تبني الهيئة لممارسات تقلل الأثر البيئي لأنشطتها، وترشد استخدام الموارد الطبيعية، وتدعم السياسات الاقتصادية المستدامة، ويعزز البعد الإداري من خلال نظم وإجراءات واضحة، يساهم جميعها في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية وتحسين جودة الخدمات. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة مثل دراسة النصور وآخرون (2019) ودراسة Siminică et al (2015) التي أكدت أن دمج جميع أبعاد الاستدامة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة الموارد وتعزيز القدرة التنافسية.

كما أظهرت النتائج العامة للدراسة أن الهيئة تتمتع برؤية واضحة للاستدامة، مع مشاركة واسعة من الموظفين في تطبيق ممارساتها، وأن هناك متابعة مستمرة لتقييم أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس التزامًا مؤسسيًا عاليًا بمبادئ الاستدامة ويؤكد أهمية دمج هذه المبادئ في جميع المستويات الإدارية والفنية لضمان استدامة الأداء.

## التوصيات

انطلاقًا من نتائج الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وتطبيق ممارسات الاستدامة بشكل فعال:

1. تعزيز البعد البيئي للاستدامة: يُوصى بمواصلة تطوير السياسات والإجراءات البيئية، مثل

ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، والحد من التلوث الناتج عن العمليات المؤسسية، والمحافظة على

التنوع البيولوجي، مع تبني تقنيات حديثة صديقة للبيئة لتقليل الأثر البيئي للهيئة.

2. تطوير البعد الاقتصادي: ينبغي التركيز على تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية،

وتقليل التكاليف التشغيلية، وتشجيع الاستثمار في نظم وتقنيات تدعم الاستدامة الاقتصادية،

مع ضمان دمج هذه الإجراءات ضمن خطط عمل الهيئة لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة.

3. تعزيز البعد الاجتماعي: يُنصح بالاستمرار في دعم رفاهية الموظفين، وتعزيز برامج التدريب

والتطوير المستمر، وتشجيع المشاركة المجتمعية والتواصل مع المستفيدين، بالإضافة إلى تعزيز

روح التعاون والعمل الجماعي لتعزيز الثقافة المؤسسية المستدامة.

4. تطوير البعد الإداري: يُوصى بوضع نظم وإجراءات واضحة لدعم الاستدامة في جميع مستويات

الإدارة، وتشجيع الابتكار وتحسين العمليات، ودمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية واتخاذ

القرارات، مع متابعة ورصد مستمر لتقييم أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي واتخاذ الإجراءات

التصحيحية عند الحاجة.

5. تعزيز التكامل بين الأبعاد الأربعة للاستدامة: يجب أن تسعى الهيئة إلى تبني استراتيجية شاملة تدمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية لضمان تحقيق استدامة الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات، بما يحقق أهداف رؤية المملكة 2030.
6. تفعيل المتابعة والتقييم المستمر: يُنصح بتطوير آليات دقيقة لمتابعة تنفيذ استراتيجيات الاستدامة وقياس أثرها على الأداء المؤسسي بشكل دوري، مع استخدام مؤشرات أداء محددة وواضحة لضمان التحسين المستمر.
7. تعزيز الوعي المؤسسي والتدريب: يجب تنظيم برامج تدريبية وورش عمل للموظفين لتعزيز فهمهم لمبادئ الاستدامة وكيفية تطبيقها بشكل عملي، ما يساهم في رفع الكفاءة المؤسسية وزيادة الالتزام بالممارسات المستدامة.
8. تشجيع الابتكار التقني والرقمي: يُوصى بالاستثمار في حلول تقنية ونظم معلومات تدعم الاستدامة، مثل تطبيقات متابعة الموارد وتقنيات إدارة النفايات والطاقة، لضمان تحسين العمليات التشغيلية وتقليل الهدر وتحقيق أقصى كفاءة ممكنة.
9. تعزيز السياسات التحفيزية: يمكن وضع سياسات تحفيزية للموظفين والقيادات الذين يساهمون في تنفيذ ممارسات الاستدامة بكفاءة، مثل المكافآت والتقدير الرسمي، لتحفيز الالتزام المستمر وتحقيق الأثر الإيجابي على الأداء المؤسسي.
10. الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية: يُنصح بمراجعة التجارب الناجحة في المؤسسات العالمية عالية الاستدامة والاستفادة منها في تطوير سياسات وممارسات الهيئة، بما يضمن مواءمة الأداء المؤسسي مع المعايير العالمية للاستدامة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية

1. أثير منصور القحطاني, فاطمة محمد مهدي حسن. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، 6(26)، 1-35.
2. إسماعيل، عمار فتحي موسي. (2022). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ص 10-11.
3. الحسيني، محمد، (2023)، "الإستدامة والربحية في صناعة الملابس تحليل استراتيجي"، المجلة الدولية للإدارة، 15 (2).
4. الرحومي، طه محمد عبد الله؛ القطيبي، محمد حزام، (2024)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء- اليمن"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1 (1).
5. الزواوي، شيماء مصطفى، (2019)، "أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (6).
6. الشاذلي، آيه كامل سلمان الشاذلي، عبد العظيم، عصام احمد البدرى، الخليفة، & ولاء سعد. (2024). تحليل أبعاد التنمية المستدامة في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية).
7. الشريف، كمال علي أحمد؛ جعيم، حسين صالح مصلح، (2023)، "متطلبات بناء الاستراتيجية المقترحة للتحويل المؤسسي نحو الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها وسبل تنفيذها"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 5.

8. الفار، مایسة أحمد علی. (2023). معايير الاستدامة وأثرها في تصميم النحت المعاصر . مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، 39 ص 499 - 513
9. الفتني، عبیر احمد، (2021)، "مفهوم الاستدامة والتوليف التجميعي في المشغولة الفنية جامعة جدة"، مجلة كلية التصميم والفنون، (20).
10. النصور، بلال هاشم؛ الشوابكة، زياد علي، (2019)، "أثر استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم: دراسة ميدانية على الشركات العقارية في الأردن"، رماح للبحوث والدراسات، (34).
11. أنسام احمد فاضل، & أ.م. د نضال محمد رضا الخلف. (2021). دور تكنولوجيا النانو في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة. (129)، 419-406.
12. بغدادي & منال محمد صالح. (2024). تصور مقترح لتطوير محتوى كتاب العلوم بالمرحلة الابتدائية. في ضوء أبعاد التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة، 24(271)، 15-52.
13. بلحاج، ابراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(2)، 1-31.
14. جرادات، ناصر محمد سعود، (2013)، "الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي"، حديث دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
15. حسني، سالي محمد، (2022)، "أثر تنفيذ استراتيجية الاستدامة على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 212-239.
16. خرخاش، عميرش، حمزة. (2022). التوسع العمراني واستعمالات الأراضي ضمن مفهوم التنمية المستدامة جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر، معهد تسيير التقنيات الحضرية).

17. خضري سفيان, سفياني أميرة. (2022). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالمه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص 34-39.
18. خليل، عبد المعز على الشيخ، (2020)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي دراسة حالة بلدية غزة"، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، (9)، 213-242.
19. دسوقي رانيا عبد الحميد مبروك. (2021). مفهوم التنمية المستدامة. المجلة العربية للقياس والتقويم، 2(4)، 195-215.
20. دياب، غادة عبد المنعم عبد الحميد، (2021)، "أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء"، مجلة البحوث التجارية، 43 (3).
21. عبد الغني ، محمد فتحي. (2020). تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر، كلية السياسة والاقتصاد جامعة بني سويف، ص 401-440.
22. عبد الماجدي، ستار جبر، (2023)، "استراتيجية الاستدامة الاستباقية ودورها في تحسين الأداء: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في بغداد"، مجلة الجامعة العراقية، (60)، 768 – 781.
23. عرقوب، خديجة؛ بن محمد، ايمان، (2024)، "استراتيجيات الإستدامة وتقييم الأداء الاجتماعي البيئي لشركة باتاغونيا".
24. فرحي، إلهام، (2019)، "أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار قنوات، فرع أوماش، بسكرة"، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
25. محمود عبدالرازق. (2024). الأداء المؤسسي والثقة السياسية. المجلة العربية لعلم الاجتماع، 17(34)، 197-262.

## ثانياً المراجع الأجنبية

1. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
2. Ellen MacArthur Foundation. (2023). The circular economy in fashion: a sustainable future. Retrieved from Designing for <https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion>
3. Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2023). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
4. Harris, F., Roby, H., & Dibb, S. (2023). Sustainable clothing consumption: Exploring consumer awareness and behavior. *Journal of Consumer Studies*, 45(4), 556-572.
5. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2023). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2023.056789>
6. Ritchie, A., & Thomas, R. (2009). *Sustainable urban design: An environmental approach*. Taylor & Francis Group.
7. Siminică, M., Crăciun, L., & Dinu, A. (2015). The impact of corporate sustainability strategies on the financial performance of Romanian companies in the context of green marketing. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(40), 994-1010.
8. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.

## الملاحق

أولاً: البيانات الديموغرافية للمشاركة

يرجى وضع علامة (✓) بجانب الخيار المناسب لكل بند:

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 25 سنة

○ 25–34 سنة

○ 35–44 سنة

○ 45–54 سنة

○ 55 سنة فأكثر

3. المستوى الوظيفي:

○ موظف

○ مشرف/رئيس قسم

○ قيادة إدارية عليا

4. سنوات الخبرة في الهيئة:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5–10 سنوات

○ 11–15 سنة

○ أكثر من 15 سنة

ثانياً: عبارات الاستبيان

| العبارات                                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق<br>بشدة | غير موافق |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------------|-----------|
| <b>الاستدامة</b>                                                  |               |       |       |                   |           |
| 1. لدى الهيئة رؤية واضحة للاستدامة.                               |               |       |       |                   |           |
| 2. يتم دمج الاستدامة في استراتيجيات وخطط الهيئة.                  |               |       |       |                   |           |
| 3. هناك متابعة مستمرة لتقييم أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي.    |               |       |       |                   |           |
| 4. يشارك جميع الموظفين في تطبيق ممارسات الاستدامة.                |               |       |       |                   |           |
| 5. تسهم استراتيجيات الاستدامة في تحسين كفاءة الأداء العام للهيئة. |               |       |       |                   |           |
| <b>البعد البيئي</b>                                               |               |       |       |                   |           |
| 1. تسعى الهيئة لتقليل الأثر البيئي لأنشطتها التشغيلية.            |               |       |       |                   |           |
| 2. يتم استخدام الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.                   |               |       |       |                   |           |

|                 |  |  |  |                                                                           |
|-----------------|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------|
|                 |  |  |  | 3.تعتمد الهيئة سياسات لترشيد استهلاك الطاقة والمياه.                      |
|                 |  |  |  | 4.تسعى الهيئة للحد من التلوث الناتج عن العمليات المؤسسية.                 |
|                 |  |  |  | 5.يتم الحفاظ على التنوع البيولوجي والموارد الطبيعية أثناء تنفيذ العمليات. |
| البعد الاقتصادي |  |  |  |                                                                           |
|                 |  |  |  | 1.تساعد الاستدامة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والمادية.        |
|                 |  |  |  | 2.تسهم الاستدامة في تقليل التكاليف التشغيلية للهيئة.                      |
|                 |  |  |  | 3.تحسن الاستدامة جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.                         |
|                 |  |  |  | 4.يتم الاستثمار في تقنيات ونظم تدعم الاستدامة الاقتصادية.                 |
|                 |  |  |  | 5.تساهم ممارسات الاستدامة في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.          |
| البعد الاجتماعي |  |  |  |                                                                           |
|                 |  |  |  | 1.تهتم الهيئة برفاهية الموظفين والالتزام بحقوقهم.                         |

|               |  |  |  |                                                                               |
|---------------|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|               |  |  |  | 2. تدعم الاستراتيجيات المستدامة المشاركة المجتمعية والتواصل مع المستفيدين.    |
|               |  |  |  | 3. تشجع الهيئة التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتعزيز الاستدامة.            |
|               |  |  |  | 4. تساهم الاستدامة في تحسين صورة الهيئة لدى المجتمع.                          |
|               |  |  |  | 5. تشجع الهيئة على التعاون والعمل الجماعي لتعزيز الممارسات المستدامة.         |
| البعد الإداري |  |  |  |                                                                               |
|               |  |  |  | 1. توجد نظم وإجراءات واضحة لدعم ممارسات الاستدامة.                            |
|               |  |  |  | 2. تشجع الإدارة على الابتكار وتحسين العمليات بما يدعم الاستدامة.              |
|               |  |  |  | 3. يتم دمج الاستدامة في خطط العمل والقرارات الاستراتيجية.                     |
|               |  |  |  | 4. هناك متابعة ورصد مستمر لتقييم أثر الاستدامة على الأداء المؤسسي.            |
|               |  |  |  | 5. تُتخذ القرارات الإدارية بناءً على معايير الاستدامة لضمان استمرارية الأداء. |