

عنوان البحث

أثر تبني ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي "دراسة حالة شركة مشارق"

إعداد الطالب/

معاذ بن عبد الوهاب كردي

الرقم الجامعي/ 252000314

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال الحديث، أصبحت الاستدامة مفهومًا محوريًا في الفكر الإداري المعاصر، وأحد أهم العوامل التي تحدد استمرارية المنظمات وقدرتها على المنافسة والتطور. فالعالم اليوم يواجه تحديات اقتصادية وبيئية واجتماعية متشابكة، مما جعل من الضروري أن تتبنى المؤسسات نماذج إدارية تحقق التوازن بين تحقيق الأرباح والمحافظة على الموارد الطبيعية وتعزيز رفاهية المجتمع. ومع بروز مفاهيم مثل "الاستدامة المؤسسية" و"الإدارة الخضراء"، انتقل التركيز من الأداء المالي القصير الأجل إلى الأداء التنظيمي الشامل الذي يجمع بين الكفاءة التشغيلية، والمساءلة الاجتماعية، والوعي البيئي. (Jafari & Awasthi, 2023)

لقد أصبح من الواضح أن تبني ممارسات الاستدامة ليس مجرد اتجاه مؤقت أو متطلب تسويقي، بل هو ضرورة استراتيجية تضمن بقاء المنظمات وقدرتها على التكيف مع التحولات المستقبلية. فالمنظمات التي تعتمد ممارسات استدامة فعالة — سواء في إدارة الموارد، أو تطوير الكفاءات البشرية، أو تطبيق الابتكار الأخضر — تحقق أداءً مؤسسيًا أكثر استقرارًا، وتتمكن من مواجهة الأزمات بمرونة أعلى. وقد أظهرت دراسة (Jafari & Awasthi, 2023) أن الممارسات البيئية والاجتماعية المستدامة مثل الإدارة البيئية الداخلية والممارسات الاجتماعية المسؤولة تؤثر بشكل مباشر في الأداء المالي والبيئي للمؤسسات، وتزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية طويلة المدى.

أما في السياق العربي والسعودي تحديدًا، فقد ازدادت أهمية هذا الموضوع في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت من الاستدامة محورًا أساسيًا في سياساتها الاقتصادية والتنموية. حيث تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام قائم على المعرفة، يعزز من كفاءة استخدام الموارد ويضمن رفاهية الأجيال القادمة. في هذا الإطار، برزت العديد من الشركات الوطنية التي تبنت مفهوم الاستدامة كجزء لا يتجزأ من استراتيجياتها المؤسسية، ومن أبرزها شركة مشارق.

تعد شركة مشارق نموذجًا رياديًا في تطبيق ممارسات الاستدامة داخل بيئة الأعمال السعودية، إذ تمتد خبرتها لأكثر من أربعين عامًا في خدمة ضيوف الرحمن، وتعمل حاليًا على تنويع محفظتها الاستثمارية محليًا ودوليًا بمشروعات تتوافق مع أهداف الاستدامة الوطنية. وتتمثل رؤيتها في تقديم خدمات استثمارية مستدامة تفوق تطلعات العملاء، مركزة على مجموعة من القيم الأساسية تشمل: الاستدامة، الابتكار، الجودة، الالتزام، الكفاءة، والانتماء. كما تهدف الشركة إلى

تحقيق نمو مضاعف وربحية مستدامة في أعمالها الأساسية، إلى جانب التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسات استدامة شاملة تشمل الاقتصاد والبيئة والمجتمع (مشارق، 2025).

وتظهر الدراسات الحديثة أن تبني مثل هذه الممارسات ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. فقد أكدت دراسة عيسى (2023) أن ممارسات الموارد البشرية الخضراء، كالتدريب الأخضر، والاستقطاب المستدام، ونظم المكافآت البيئية، تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحفيز العاملين ورفع مستوى الوعي البيئي والإنتاجية. كما أشار الباحث إلى الدور الحاسم للقيادة المستدامة كوسيط يربط بين الممارسات الإدارية الخضراء والأداء المؤسسي، مبيّناً أن القيادة الواعية بمفهوم الاستدامة تُسهم في خلق بيئة تنظيمية محفزة على التغيير والابتكار.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة الدوسري وآخرون (2023) أن التخطيط الاستراتيجي للتعاقب القيادي يعد من المقومات الأساسية لتحقيق استدامة المنظمات، حيث أظهرت نتائجهم وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي — من خلال تمكين العاملين، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، وتنمية الجدارات الوظيفية — وبين استدامة الأداء التنظيمي. كما كشفت الدراسة أن العديد من المؤسسات التي واجهت الانهيار خلال جائحة كورونا كانت تفتقر إلى آليات فعالة لتخطيط التعاقب القيادي، مما أدى إلى ضعف استجابتها للتغيرات الطارئة، وانخفاض قدرتها على الصمود أمام الأزمات.

من هذا المنطلق، يكتسب موضوع أثر تبني ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي أهمية خاصة في البيئة السعودية المعاصرة، إذ يتيح فهماً أعمق لكيفية ترجمة مبادئ الاستدامة إلى أداء فعال ومستدام. وتُمثل شركة مشارق حالة مثالية لدراسة هذا الأثر، نظراً لكونها شركة وطنية تجمع بين الخبرة التاريخية والرؤية المستقبلية، وتسعى من خلال ممارساتها المؤسسية إلى تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية والكفاءة التشغيلية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التقدم الملحوظ في تبني ممارسات الاستدامة داخل العديد من الشركات السعودية، لا تزال هناك فجوة معرفية في فهم العلاقة الدقيقة بين هذه الممارسات وبين تحسين الأداء التنظيمي. فالكثير من المؤسسات تتعامل مع مفهوم الاستدامة على أنه نشاط تكميلي أو مبادرة علاقات عامة، دون أن تدمجه بعمق ضمن استراتيجياتها التشغيلية والإدارية. وهذا ما أشار إليه Jafari & Awasthi (2023) بأن العديد من المؤسسات تتبنى ممارسات بيئية سطحية دون ربطها بأهداف الأداء المؤسسي، مما يقلل من فعاليتها في تحقيق النتائج المستدامة.

كما أن قلة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، وخاصة في قطاع الخدمات والاستثمار، تحد من القدرة على تقييم أثر الاستدامة على الأداء التنظيمي الفعلي. فعلى الرغم من أن بعض الدراسات مثل دراسة الدوسري وآخرون (2023) تناولت جانب التخطيط القيادي كأداة لتحقيق الاستدامة، ودراسة عيسى (2023) ركزت على القيادة المستدامة ودورها في تحسين الأداء الأخضر، إلا أن الأثر الشامل لممارسات الاستدامة في بيئة استثمارية متعددة القطاعات — مثل حالة شركة مشارق — لم يُبحث بعمق كافٍ.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر تبني ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بعلاقة ممارسات الاستدامة بالأداء التنظيمي، خصوصًا في البيئة السعودية التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال.
2. يُساعد على توضيح الإطار النظري الذي يربط بين ممارسات الاستدامة والتميز المؤسسي من خلال دمج مفاهيم الإدارة الخضراء والقيادة المستدامة في نموذج متكامل.
3. يقدم تحليلًا علميًا مقارنًا بين الدراسات الدولية (مثل Jafari & Awasthi, 2023) والدراسات العربية (مثل الدوسري وآخرون، 2023 وعيسى، 2023) مما يعزّز الفهم النظري لتأثير الاستدامة على الأداء التنظيمي.
4. يُسهم في بناء قاعدة معرفية يمكن للباحثين اللاحقين الانطلاق منها لإجراء دراسات أعمق حول الاستدامة المؤسسية في قطاعات اقتصادية مختلفة.

الأهمية العملية

1. يقدم البحث إطارًا تطبيقيًا لشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية حول كيفية دمج ممارسات الاستدامة ضمن سياساتها التشغيلية والإدارية.
2. يساعد صناع القرار في شركة مشارق على تقييم أثر ممارساتهم الاستدامة الحالية ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي.
3. يوجّه القيادات التنفيذية ومديري الإدارات نحو تبني أدوات قياس واضحة لنتائج الاستدامة وتأثيرها على الإنتاجية والجودة.
4. يُسهم في دعم تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 المتعلقة بالاستدامة البيئية والاقتصاد الدائري والمسؤولية الاجتماعية.
5. يزوّد المنظمات الحكومية والقطاع الخاص بتوصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز استدامة الأداء وتحسين التنافسية في السوق.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

تحليل أثر تبني ممارسات الاستدامة المؤسسية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق.

الأهداف الفرعية

1. تحديد ممارسات الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) التي تتبناها شركة مشارق في عملياتها التشغيلية والإدارية.
2. تقييم العلاقة بين ممارسات الاستدامة وبين مؤشرات الأداء التنظيمي مثل الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء.
3. تحليل دور القيادة المستدامة في تعزيز العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء المؤسسي.
4. اقتراح نموذج تطبيقي يُسهم في دمج ممارسات الاستدامة ضمن الاستراتيجية العامة للشركة بما يدعم استدامة أداؤها.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما أثر تبني ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق؟

التساؤلات الفرعية

1. ما أبرز ممارسات الاستدامة التي تطبقها الشركة في مجالاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية؟
2. كيف تؤثر هذه الممارسات على عناصر الأداء التنظيمي مثل الكفاءة، والجودة، ورضا العملاء؟
3. ما الدور الذي تلعبه القيادة المستدامة في دعم العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق ممارسات الاستدامة بشكل فعال ومستدام؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى تبني ممارسات الاستدامة وتحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق.

الفروض الفرعية

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاقتصادية المستدامة (مثل إدارة التكاليف والاستثمار في الكفاءة) وبين الأداء المالي والتنظيمي للشركة.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات البيئية المستدامة (مثل تقليل الهدر وتحسين كفاءة الطاقة) وبين الكفاءة التشغيلية في الشركة.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاجتماعية المستدامة (مثل تدريب العاملين والمسؤولية الاجتماعية) وبين رضا الموظفين والعملاء.
4. تؤثر القيادة المستدامة تأثيرًا وسيطًا في العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي، بحيث تعزز هذا الأثر وتزيد من فاعليته.

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم الاستدامة المؤسسية، إذ أدركت المنظمات أهمية دمج البعد البيئي والاجتماعي في ممارساتها الإدارية والتشغيلية لتحقيق أداء تنظيبي أكثر توازنًا واستمرارية. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء المؤسسي من زوايا متعددة، مما أتاح أرضية بحثية ثرية لتفسير الدور المحوري الذي تلعبه الاستدامة في تطوير المنظمات وتحقيق التميز المؤسسي.

في هذا الإطار، ركزت دراسة فتحي (2020) على مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء بوصفها مدخلًا حديثًا يسعى إلى دمج المبادئ البيئية ضمن أنشطة الموارد البشرية بهدف دعم التنمية الاجتماعية المستدامة في الجامعات الحكومية المصرية. أشارت الدراسة إلى أن الجامعات الحكومية تعاني ضعفًا في الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي، ونقصًا في قنوات التواصل مع مؤسسات الإنتاج والبحث العلمي، وهو ما يقلل من مساهمتها في التنمية المستدامة. واعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي مستخدمًا الاستبانة لجمع البيانات من 376 عضو هيئة تدريس، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وأبعاد التنمية المستدامة، إذ فسرت المتغيرات المستقلة 50% من التباين في التنمية المستدامة، مما يؤكد الأثر الفاعل للممارسات الخضراء في تحقيق الاستدامة المؤسسية (فتحي، 2020). وتبرز أهمية هذه الدراسة في توضيحها كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية المراعية للبيئة أن تعزز التنمية الاجتماعية من خلال تدريب الكوادر وتوجيه البحث العلمي نحو قضايا الاستدامة، وهو ما يمثل أحد المحاور الجوهرية لتحسين الأداء المؤسسي طويل المدى.

وفي سياق متصل، تناولت دراسة كوار والعيداني (2022) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المستدام في منظمات الأعمال الصناعية من خلال دراسة حالة على شركتين في الجزائر. اعتمدت الدراسة على توزيع 40 استبانة محللة باستخدام برنامج (SPSS v25)، وتوصلت إلى أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الخضراء مجتمعة تؤدي دورًا إيجابيًا ذا دلالة معنوية في تحسين الأداء المستدام على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وبينت النتائج أن تطوير ممارسات الموارد البشرية الخضراء يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تعزيز وعي العاملين بالمسؤولية البيئية وتوجيههم نحو سلوكيات إنتاجية أكثر استدامة (كوار والعيداني، 2022). وتندرج هذه النتائج مع ما طرحه فتحي (2020) من أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية لا تقتصر على الجانب البيئي فقط، بل تشمل تحسين السلوك التنظيمي والوعي المجتمعي، مما يجعلها ركيزة أساسية للأداء المستدام.

أما دراسة الحميدي (2023) فقد وسعت نطاق الفهم من خلال تناولها أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة المؤسسية في جامعة الطائف، لتبرز جانباً آخر من العلاقة بين ممارسات التطوير المؤسسي والأداء المستدام في المنظمات التعليمية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على عينة مكونة من 341 فرداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية بأبعادها الثلاثة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما بينت أن بعد "مستوى الفرد" في التطوير التنظيمي كان الأكثر تأثيراً، وهو ما يعكس الدور المحوري لتنمية القدرات الفردية في ترسيخ ثقافة الاستدامة (الحميدي، 2023). وأوصت الدراسة بزيادة الدعم المالي لبرامج التطوير التنظيمي والاستعانة بالخبراء لتعزيز الوعي البيئي، مما يعزز توجه الجامعات السعودية نحو تطبيق ممارسات استدامة مؤسسية متكامل مع أهداف رؤية المملكة 2030. وتأتي هذه النتائج لتؤكد أن التطوير التنظيمي الفعال يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الأداء المؤسسي المستدام، إذ يُعد أحد الأدوات الرئيسة في تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية.

وفي الاتجاه ذاته، قدمت دراسة عبير عباس (2021) تحليلاً تطبيقياً معمقاً حول أثر إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي في قطاع الفنادق المصرية، وهو قطاع يتسم بارتفاع درجة التفاعل مع العوامل البيئية والاجتماعية. استند البحث إلى إطار نظري يستمد عناصره من نظريات أصحاب المصلحة، والرؤية القائمة على الموارد، والنظرية المؤسسية، بهدف اختبار مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية المستدامة مثل التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتعويض المستدام على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن الفنادق المصرية تُبدي اهتماماً متزايداً بتطبيق هذه الممارسات، خصوصاً بعد جائحة (COVID-19)، وأن لهذه الممارسات تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (عباس، 2021). كما لاحظت الدراسة تفاوتاً في القدرات التنظيمية لإدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بممارسات تقييم الأداء والتعويض المستدام، ما يشير إلى أن تعزيز تلك الممارسات يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة. وتُعد هذه النتائج دعماً قوياً لفرضية أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تمثل جسراً بين البعد الاجتماعي للمنظمة وقدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستمرارية.

على المستوى الدولي، جاءت دراسة (afari & Awasthi (2023) لتعزز المنظور الكلي لممارسات الاستدامة وتأثيرها على الأداء التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على 45 شركة كندية. تناولت الدراسة سبع ممارسات خضراء رئيسية تشمل الإدارة البيئية الداخلية، التصميم الأخضر، المشتريات الخضراء، التوزيع المستدام، الاسترداد الاستثماري،

اللوجستيات العكسية، والممارسات الاجتماعية المستدامة. وأظهرت نتائج تحليل نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج SmartPLS أن الممارسات البيئية الداخلية والممارسات الاجتماعية المستدامة كان لهما التأثير الأكبر على الأداء البيئي والمالي للشركات، بينما لم يظهر تأثير معنوي لاسترداد المنتجات على الأداء. (Jafari & Awasthi, 2023) وأكد الباحثان أن المنظمات التي تتبنى نهجًا داخليًا شاملاً للاستدامة وتُشرك العاملين في تنفيذ الممارسات البيئية والاجتماعية تحقق نتائج مالية أفضل من تلك التي تركز فقط على الامتثال الخارجي. وتُبرز هذه الدراسة أهمية تكامل الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن نموذج الأعمال باعتبارهما عاملين رئيسيين في تحقيق الأداء المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق العالمية.

وفي سياق مشابه، قدمت دراسة (Thaher & Jaaron, 2021) منظورًا متميزًا حول أثر التخطيط والإدارة الاستراتيجية للاستدامة (SSPM) على الأداء المستدام للمنظمات في الدول النامية، من خلال بحث ميداني في القطاع الصناعي الفلسطيني. اعتمد الباحثان على منهج مختلط يجمع بين المقابلات والاستبيانات الموجهة لـ 126 منظمة صناعية، وأظهرت النتائج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وجود أثر إيجابي قوي للتخطيط والإدارة الاستراتيجية للاستدامة على أبعاد الأداء المستدام الثلاثة: الاجتماعي، والاقتصادي، والبيئي (Thaher & Jaaron, 2021). كما طورت الدراسة إطارًا نظريًا لتكامل إدارة الاستدامة ضمن نموذج الأعمال في سياق الدول النامية، مؤكدين أن المنظمات التي تطبق خطط استدامة استراتيجية قادرة على تحقيق كفاءة بيئية واجتماعية أعلى رغم القيود الاقتصادية والتنظيمية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبرازها التحديات الخاصة بالسياقات النامية وكيفية تكييف ممارسات الاستدامة مع واقع الموارد المحدودة والبنى المؤسسية المتفاوتة.

التعليق ع الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال المقارنة بين هذه الدراسات، يمكن ملاحظة أن البحوث العربية ركزت في معظمها على المؤسسات التعليمية والخدمات، مثل الجامعات والفنادق، وأظهرت جميعها نتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني ممارسات الاستدامة بمختلف صورها وبين الأداء التنظيمي المستدام. فمثلاً، توصلت دراسات فتحي (2020) والحميدي (2023) وعباس (2021) إلى أن تحسين الأداء المؤسسي لا يمكن فصله عن ممارسات الاستدامة الإدارية، سواء كانت خضراء أو تنموية، وأن تطوير العنصر البشري يمثل حلقة الوصل بين المبادئ البيئية والمخرجات الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. بينما ركزت دراسات مثل كوار والعيداني (2022) على المنظمات الصناعية لتوضح الأثر المباشر لممارسات

الموارد البشرية الخضراء في رفع كفاءة الأداء المستدام في بيئات الإنتاج، وهو ما ينسجم مع الاتجاه الدولي الذي ركز عليه (Jafari & Awasthi (2023) و (Thaher & Jaaron (2021) واللذان أوضحا أن دمج الاستدامة في صميم التخطيط والإدارة الاستراتيجية هو السبيل الأمثل لتحقيق نتائج ملموسة في الأداء المالي والبيئي والاجتماعي على حد سواء.

كما يلاحظ أن الدراسات الأجنبية اعتمدت على مناهج كمية أكثر تقدماً مثل نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات، بينما ركزت الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي الميداني باستخدام الاستبيانات، مما يشير إلى تطور تدريجي في تناول مفهوم الاستدامة بين البيئات البحثية المختلفة. ومع ذلك، فإن الاتجاه العام لجميع الدراسات يشير إلى أن تبني ممارسات الاستدامة – سواء عبر إدارة الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي أو التخطيط الاستراتيجي – يمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.

وبناءً على هذا العرض، يمكن القول إن الأدبيات السابقة قدمت أساساً متيناً لفهم العلاقة بين الاستدامة والأداء التنظيمي. فقد اتفقت معظم الدراسات، سواء في السياق العربي أو الدولي، على أن الاستدامة لم تعد خياراً تكميلياً، بل أصبحت عنصراً جوهرياً في بقاء المنظمات وتنافسيتها، كما أكدت أن الإدارة الخضراء للموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي للاستدامة، والتطوير التنظيمي، هي محركات رئيسية لتفعيل هذه العلاقة. ومن ثم، فإن دراسة أثر تبني ممارسات الاستدامة في شركة مشارق تمثل امتداداً طبيعياً لهذا السياق العلمي، وتهدف إلى اختبار مدى انطباق هذه النتائج في بيئة سعودية تتبنى رؤية وطنية طموحة لتحقيق الاستدامة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

أولاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعد نظرية أصحاب المصلحة من أهم النظريات التي تفسر الدور المتنامي للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في أداء المنظمات. نشأت هذه النظرية على يد فريمان (Freeman, 1984) الذي أوضح أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على تحقيق مصالح المساهمين، بل يمتد ليشمل جميع الأطراف المرتبطة بها مثل الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع المحلي.

وفقاً لهذه النظرية، فإن إدارة الموارد البشرية المستدامة تمثل أداة رئيسية لضمان توازن مصالح مختلف الأطراف من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في الممارسات الإدارية، مثل التوظيف المسؤول والتدريب على القيم البيئية والالتزام بالمعايير الأخلاقية. وتؤكد دراسات حديثة مثل عباس (2021) أن تطبيق مبادئ هذه النظرية في ممارسات الموارد البشرية يعزز الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات، حيث يُنظر إلى الموارد البشرية كوسيط لتحقيق التكامل بين المسؤولية الاجتماعية والاستدامة التنظيمية.

وبذلك، توضح هذه النظرية أن العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية ليست علاقة تبادلية فحسب، بل هي علاقة تكاملية تتطلب من المؤسسة أن تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق التنمية المستدامة عبر إدارتها الفعالة للموارد البشرية (Freeman, 1984).

ثانياً: النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تعد النظرية المؤسسية من أبرز الأطر التي فسرت كيفية تبني المنظمات للممارسات المستدامة استجابةً للضغوط المؤسسية والتنظيمية والاجتماعية. ظهرت هذه النظرية بوضوح في أعمال ديماجيو وباول (DiMaggio & Powell, 1983) اللذين أوضحوا أن المؤسسات تسعى لاكتساب الشرعية المؤسسية من خلال الامتثال للمعايير والقيم المقبولة في المجتمع.

ووفقاً لهذه النظرية، فإن تبني ممارسات الموارد البشرية المستدامة في المؤسسات لا يكون فقط نتيجة لرغبة داخلية في تحسين الأداء، بل استجابة لضغوط خارجية مثل السياسات الحكومية، وتوقعات العملاء، ومتطلبات المنظمات الدولية. وقد دعمت دراسة (Thaher & Jaaron, 2021) هذا التوجه، حيث بينت أن المؤسسات الفلسطينية تبنت

استراتيجيات الاستدامة استجابة لضغوط بيئية واقتصادية واجتماعية متزايدة، مما أدى إلى تحسين أدائها المستدام على المستويات الثلاثة: الاجتماعي والبيئي والاقتصادي.

وتبرز هذه النظرية أن المؤسسات تتجه نحو الاستدامة من أجل اكتساب الشرعية والتوافق مع الاتجاهات المؤسسية السائدة، وهو ما ينعكس في النهاية على استقرارها وسمعتها وتحقيقها للأداء المستدام (DiMaggio & Powell, 1983).

ثالثاً: نظرية الموارد القائمة (Resource-Based View – RBV)

تعتبر نظرية الموارد القائمة من الركائز الأساسية التي تفسر كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. تعود جذور هذه النظرية إلى أعمال بارني (Barney, 1991) الذي أكد أن الموارد الداخلية الفريدة للمؤسسة – الملموسة وغير الملموسة – هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة.

وفي ضوء هذه النظرية، تُعد الموارد البشرية المستدامة أحد أهم هذه الموارد الفريدة، إذ توفر للمؤسسة القدرة على الابتكار، والالتزام، والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية. وقد أوضحت دراسة (Jafari, 2023) أن المؤسسات التي تبنت ممارسات خضراء داخلية – مثل الإدارة البيئية الداخلية والتدريب على الاستدامة – حققت أداءً مالياً وبيئياً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تركز فقط على الممارسات التشغيلية الخارجية.

وتدعم هذه النظرية فكرة أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب، والتحفيز الأخلاقي، وتبني ممارسات خضراء، يؤدي إلى بناء قدرات داخلية يصعب تقليدها، مما يعزز من تنافسية واستدامة المؤسسة على المدى الطويل (Barney, 1991).

توضح هذه النظريات الثلاث – نظرية أصحاب المصلحة، والنظرية المؤسسية، ونظرية الموارد القائمة – الأساس الفكري الذي تنبني عليه الدراسة الحالية. فهي تقدم منظراً تكاملياً لفهم كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية المستدامة أن تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية. فمن منظور أصحاب المصلحة، تُعتبر إدارة الموارد البشرية وسيلة لتحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي. ومن منظور النظرية المؤسسية، تُعد هذه الممارسات استجابة للضغوط التنظيمية والاجتماعية. أما من منظور الموارد القائمة، فهي تمثل استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري يضمن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث

يعد اختيار المنهج المناسب من أهم المراحل التي تحدد جودة أي دراسة علمية، إذ يعبر المنهج عن الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية واكتشاف العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وبناءً على طبيعة مشكلة البحث، التي تسعى إلى تحليل أثر تبني ممارسات الاستدامة بمختلف أبعادها على تحسين الأداء التنظيمي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة هذا النوع من الدراسات.

يهدف هذا المنهج إلى دراسة الواقع الفعلي كما هو، ثم تحليله وتفسيره لاكتشاف العلاقات والارتباطات بين الظواهر المختلفة. ومن ثم، فهو لا يقتصر على مجرد الوصف السطحي للمتغيرات، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل الأسباب والعوامل المؤثرة في الظاهرة قيد البحث. وفي هذا الإطار، سيتم التركيز على تحليل كيفية تبني شركة مشارق لممارسات الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ودراسة مدى انعكاس ذلك على الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده التشغيلية والإدارية والمالية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة مشارق، بما يشمل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية، وذلك نظراً لأن تبني ممارسات الاستدامة يتطلب تفاعلاً وتكاملاً بين مختلف المستويات التنظيمية. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية لضمان تمثيل كافة فئات العاملين داخل الشركة بما يعكس واقعها التنظيمي بصورة دقيقة ومتوازنة.

بلغ حجم العينة 100 مشارك من إجمالي العاملين في الشركة، وهو حجم مناسب إحصائياً يسمح بإجراء التحليل الكمي اللازم واختبار الفروض بطريقة علمية. وتم تحديد العدد بناءً على حجم مجتمع الشركة وإمكانية الوصول إلى الأفراد في الوقت المحدد للدراسة. كما روعي في اختيار العينة التنوع في العمر والجنس وسنوات الخبرة والمستوى الإداري لضمان شمولية النتائج ودقتها.

ثالثاً: أدوات الدراسة

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الكمية، وسهولة استخدامه وسرعته في جمع المعلومات من عدد كبير من الأفراد. وقد تم إعداد الاستبيان بعد مراجعة موسعة للأدبيات السابقة المرتبطة بالموضوع، مثل أعمال (Jafari & Awasthi, 2023; كوار والعيداني ، 2022) التي تناولت العلاقة بين الاستدامة والأداء التنظيمي في مؤسسات الأعمال.

تكوّن الاستبيان من 20 سؤالاً موزعة على ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية (4 أسئلة)

ويهدف هذا الجزء إلى جمع معلومات عامة عن المبحوثين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. هذه المتغيرات تساهم في تحليل الفروق بين الأفراد في مدى وعيهم بممارسات الاستدامة وتأثيرها على الأداء.

2. القسم الثاني: مقياس ليكرت (14 سؤالاً)

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين على مجموعة من العبارات التي تعبر عن محاور الدراسة، وهي:

- الممارسات الاقتصادية المستدامة (إدارة الموارد والتكاليف، كفاءة الاستثمار، الاستدامة المالية).
- الممارسات البيئية (خفض الانبعاثات، إدارة النفايات، كفاءة الطاقة).
- الممارسات الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية، تدريب العاملين، رفاه الموظفين).
- القيادة المستدامة (تشجيع المبادرات البيئية والاجتماعية، التحفيز الأخلاقي).
- الأداء التنظيمي (الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، رضا العملاء والموظفين).

3. القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة (سؤالان)

يتيح هذا الجزء للمشاركين التعبير بحرية عن آرائهم ومقترحاتهم حول آليات تحسين ممارسات الاستدامة

والتحديات التي تواجه الشركة في تطبيقها. وتُعد هذه الأسئلة ذات قيمة نوعية تضيف عمقًا تفسيريًا لنتائج التحليل الكمي.

وسيتّم إخضاع الاستبيان لاختبار الصدق والثبات؛ إذ سيتم التحقق من صدق المحتوى عبر تحكيم الأداة من قبل مجموعة من الخبراء الأكاديميين، بينما يُستخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لعناصر المقياس وضمان موثوقية النتائج.

رابعًا: حدود الدراسة

لكل بحث حدود تحدد نطاقه ومجاله، وهي ضرورية لفهم الإطار العام للدراسة وتفسير النتائج في ضوءها. وتمثل حدود الدراسة الحالية في ما يلي:

1. الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة في شركة مشارق تحديدًا، وهي شركة تعمل في مجال الخدمات الصناعية، ما يعني أن النتائج تعكس بيئتها التنظيمية الخاصة.

2. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من ديسمبر إلى مارس 2026.

3. الحدود البشرية:

اقتصرت العينة على 100 من العاملين بالشركة.

4. الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي.

خامسًا: طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وذلك وفق مراحل منهجية دقيقة تشمل:

- التحليل الوصفي: لتحديد خصائص العينة وتحليل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
- اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): للتحقق من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتحديد حجم التأثير لكل بعد من أبعاد الاستدامة.
- تحليل الوساطة (Mediation Analysis): لتوضيح دور القيادة المستدامة كعامل وسيط في العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي.

تسهم هذه التحليلات في استخراج نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التوصيات الإدارية المستقبلية.

سادسًا: نموذج متغيرات الدراسة

نوع المتغير	اسم المتغير	العلاقة	الأبعاد / المؤشرات
مستقل	ممارسات الاستدامة	تؤثر على الأداء التنظيمي	الممارسات الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية
وسيط	القيادة المستدامة	تعزز العلاقة	أساليب القيادة، دعم المبادرات، التحفيز الأخلاقي
تابع	الأداء التنظيمي	متغير ناتج	الكفاءة التشغيلية، الأداء المالي، رضا الموظفين والعملاء

سابعًا: اعتبارات أخلاقية

تم الالتزام بكافة المعايير الأخلاقية في إجراء الدراسة، حيث تم ضمان سرية المعلومات وعدم الكشف عن هوية المشاركين، مع استخدام البيانات لأغراض علمية فقط. كما تم إرفاق رسالة توضيحية للمشاركين توضح أهداف البحث وطبيعة مساهمتهم التطوعية.

المراجع:

- الحميدي، منال حسين حسن. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، 111، 465-517.
- الدوسري، رنا عبد الله، أروموجام، تي. إي. إيه.، و شمسي، محمد أمين. (2023). أثر تطبيق استراتيجية التخطيط للتعاقب القيادي في تحقيق استدامة منظمات الأعمال (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال). جامعة لينكولن – ماليزيا، جامعة بورغوني – فرنسا.
- عباس، عيبر عباس عبد الحميد. (2021). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(2)، 103-166.
<https://doi.org/10.21608/jces.2021.188145>
- عيسى، أحمد سعيد. (2023). الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية، 45(3)، 129-176.
<https://doi.org/10.21608/zcom.2023.208580.1245>
- فتحي، عمار. (2020). دورة ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية الاجتماعية بالجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 7(2)، 237-254.
- كوار، عائشة، والعيداني، إلياس. (2022). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة حالة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 7(2)، 237-254.
- شركة مشارك (2025). «الرئيسية». استرجع من [شركة مشارق – الشركة الأولى في الاستثمار محلياً وعالمياً](#)
[من خلال انشاء وإدارة محافظ استثمارية بعوائد تنافسية](#)
- Jafari, M., & Awasthi, A. (2023). Assessing the impact of sustainable practices on organizational performance (Master's thesis, Concordia University).

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing, Boston.
- Thaher, Y. A. Y., & Jaaron, A. A. M. (2021). The Impact of Sustainability Strategic Planning and Management on Organizational Sustainable Performance: A Developing Country Perspective. *Journal of Environmental Management*, 114381.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.114381>