

عنوان البحث

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

إعداد الطالب

معاذ بن عبد الوهاب كردي

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026



الشكر والتقدير

أود أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى مشرفي الكريم، على دعمه المستمر وتوجيهاته القيمة التي أسهمت في تطوير هذا البحث. كما أود أن أعرب عن امتناني لجميع الأكاديميين والباحثين الذين قدموا أعمالاً ودراسات قيمة في هذا المجال والتي كانت مرجعاً أساسياً في إنجاز هذا العمل.

وأخص بالشكر أيضاً المؤسسات الأكاديمية التي وفرت لي الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات القيمة، وأعبر عن تقديري لجميع من ساعدني في إتمام هذا البحث من خلال تبادل المعرفة والإرشاد. كما أتوجه بالشكر إلى أسرة الجامعة وكل من كان له دور في توفير بيئة أكاديمية ملهمة.

المستخلص:

يسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير ممارسات الاستدامة على الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، حيث تركز الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية للاستدامة هي: الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، تم دراسة دور القيادة المستدامة كعامل وسيط في تعزيز العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على 150 مشاركاً من موظفي الشركة. أظهرت النتائج أن ممارسات الاستدامة الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء والموظفين. كما أظهرت النتائج أيضاً أن القيادة المستدامة تلعب دوراً محورياً في تعزيز هذه العلاقة من خلال دعم ممارسات الاستدامة وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المستدامة. بناءً على هذه النتائج، يوصي البحث الشركات بتبني ممارسات استدامة شاملة، وضرورة تطوير القيادة المستدامة من أجل تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز في السوق وضمان الاستدامة على المدى الطويل. كما يقترح البحث ضرورة التركيز على الاستثمار في الاستدامة كجزء أساسي من الاستراتيجيات المستقبلية للشركات.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، الأداء التنظيمي، القيادة المستدامة، شركة مشارق السعودية.

Abstract

This research aims to examine the impact of sustainability practices on organizational performance at Mashariq Saudi Company, focusing on three main dimensions of sustainability: economic, environmental, and social. Additionally, the study investigates the role of sustainable leadership as a mediating factor in enhancing the relationship between sustainability practices and organizational performance. The research adopted a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire distributed to 150 employees at the company. The results show that economic, environmental, and social sustainability practices positively impact organizational performance by improving operational efficiency, service quality, and increasing customer and employee satisfaction. The findings also reveal that sustainable leadership plays a pivotal role in enhancing this relationship by supporting sustainability practices and guiding employees towards achieving sustainable organizational goals. Based on these results, the research recommends that companies adopt comprehensive sustainability practices and focus on developing sustainable leadership to improve corporate performance and foster excellence in the market, ensuring long-term sustainability. The study also suggests focusing on investing in sustainability as a core component of future business strategies.

Keywords: Sustainability, Organizational Performance, Sustainable Leadership, Mashariq Saudi Company.

فهرس المحتويات

1.....	الفصل الأول
2.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فروض الدراسة
8.....	النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث
11.....	الفصل الثاني
12.....	مقدمة
13.....	الدراسات السابقة
18.....	الإطار النظري
37.....	الفصل الثالث
38.....	المقدمة
38.....	منهجية الدراسة
39.....	مجتمع وعينة الدراسة
40.....	أدوات الدراسة
41.....	تصحيح أداة الدراسة
42.....	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
42.....	صدق أداة الدراسة
47.....	أساليب المعالجة الإحصائية
48.....	الفصل الرابع
49.....	أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة
52.....	ثانياً: تحليل محاور أداة الدراسة والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات
73.....	الفصل الخامس
74.....	أولاً: نتائج الدراسة
75.....	ثانياً: توصيات الدراسة
77.....	المراجع

فهرس الاشكال

- رسم توضيحي 1: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير الجنس 50
- رسم توضيحي 2: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير العمر 51
- رسم توضيحي 3: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير المؤهل العلمي 51
- رسم توضيحي 4: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير سنوات الخبرة 52

فهرس الجداول

36	جدول 1 نموذج الدراسة
40	جدول 1: محاور وأبعاد أداة الدراسة
41	جدول 2: تصنيف مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة
42	جدول 3: معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول
43	جدول 4: معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني
45	جدول 5: محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية
46	جدول 6: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة
49	جدول 7: توزيع استجابات أفراد الدراسة بناء على الخصائص الشخصية والديموغرافية
	جدول 8: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الأول مرتبة تنازلياً
53	حسب المتوسطات الحسابية
	جدول 9: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الأول مرتبة تنازلياً
54	حسب المتوسطات الحسابية
	جدول 10: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من المحور الأول مرتبة تنازلياً
56	حسب المتوسطات الحسابية
	جدول 11: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات
58	الحسابية
	جدول 12: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الثاني مرتبة تنازلياً
59	حسب المتوسطات الحسابية
	جدول 13: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الثاني مرتبة تنازلياً
61	حسب المتوسطات الحسابية
	جدول 14: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من المحور الثاني مرتبة تنازلياً
63	حسب المتوسطات الحسابية
	جدول 15: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات
65	الحسابية
67	جدول 16: نتائج تحليل التباين ANOVA للانحدار الخطي ما بين ممارسات الاستدامة و تحسين الأداء التنظيمي
68	جدول 17: معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق ممارسات الاستدامة الاقتصادية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية
	جدول 18: معامل نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي ما بين تطبيق ممارسات الاستدامة الاقتصادية و تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية
69	جدول 19: معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية
	جدول 20: معامل نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي ما بين تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية و تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية
70	جدول 21: معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية
	جدول 22: معامل نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي ما بين تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية و تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية
71	مشارق السعودية

الفصل الأول

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 مطلب 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 السعودية.

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 إيجابًا 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، مبينًا 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 السعودية 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 تدمجها بعمق ضمن استراتيجياتها التشغيلية والإدارية. وهذا ما أشار إليه Jafari & Awasthi (2023) بأن العديد من المؤسسات تبني 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 السعودية؟

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 مقارنةً بين الدراسات الدولية (مثل Jafari & Awasthi, 2023) والدراسات العربية (مثل الدوسري وآخرون، 2023 وعيسى، 2023) مما يعزز الفهم النظري لتأثير الاستدامة على الأداء التنظيمي.
4. يُساهم 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 السعودية 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 السعودية.

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 أدائها.

تساؤلات الدراسة

تساؤل الدراسة الرئيسي: ما أثر تبني ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

1. ما أبرز ممارسات الاستدامة التي تطبقها الشركة في مجالاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ؟
2. ما هي درجة تحقق أبعاد الأداء التنظيمي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا العملاء والموظفين) في شركة مشارق السعودية؟؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق ممارسات الاستدامة بشكل فعال ومستدام ؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى تبني ممارسات

الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق ممارسات الاستدامة الاقتصادية

على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق ممارسات الاستدامة البيئية

على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق ممارسات الاستدامة

الاجتماعية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

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 و باول (DiMaggio &

(Powell, 1983) اللذين أوضحا 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 منظورًا تكامليًا 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 استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري يضمن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

الفصل الثاني

يعد الإطار النظري جزءًا أساسيًا في أي بحث علمي، حيث يساهم في تحديد المفاهيم والنظريات الأساسية التي تستند إليها الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم الرئيسية المتعلقة بموضوع البحث، بما في ذلك تعريفات المتغيرات الأساسية والعلاقة بينها. كما يتناول الفصل دراسات سابقة تتعلق بالممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي، مع تسليط الضوء على دور القيادة المستدامة في تعزيز هذه العلاقة. من خلال تحليل الأدبيات السابقة، سيتم تحديد الفجوات البحثية والاتجاهات الحديثة في هذا المجال، مما يساعد في بناء أسس نظرية قوية لدعم البحث الحالي. يهدف هذا الفصل إلى تقديم سياق علمي شامل يمكن من خلاله فهم تأثير الاستدامة على الأداء التنظيمي ودور القيادة في تحقيق هذا التأثير.

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم الاستدامة المؤسسية، إذ أدركت المنظمات أهمية دمج البعد البيئي والاجتماعي في ممارساتها الإدارية والتشغيلية لتحقيق أداء تنظيمي 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 يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تعزيز وعي العاملين بالمسؤولية البيئية وتوجيههم نحو سلوكيات إنتاجية أكثر استدامة (كوار والعيداني، 2022). وتنسجم 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، لبرز 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 تتكامل 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 اهتمامًا متزايدًا بتطبيق هذه الممارسات، خصوصًا بعد جائحة (COVID-19)، وأن لهذه الممارسات تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (عباس، 2021). كما لاحظت الدراسة تفاوتًا 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 دعمًا قويًا لفرضية أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تمثل جسرًا بين البعد الاجتماعي للمنظمة وقدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستمرارية.

على المستوى الدولي، جاءت دراسة (Jafari & 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 نموذج 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 باعتبارها عاملين رئيسيين في تحقيق الأداء المستدام وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق العالمية.

وفي سياق مشابه، قدمت دراسة (Thaier & 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 إطاراً نظرياً 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 والخدمية، 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 (Thaher & Jaaron, 2023) واللدان (2021) و Jaaron (2021) وأوضحا أن دمج الاستدامة في صميم التخطيط والإدارة الاستراتيجية هو السبيل الأمثل لتحقيق نتائج ملموسة في الأداء المالي والبيئي والاجتماعي على حد سواء.

كما يُلاحظ أن الدراسات الأجنبية اعتمدت على مناهج كمية أكثر تقدمًا 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 رئيسيًا في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.

وبناءً على هذا العرض، يمكن القول إن الأدبيات السابقة قدمت أساسًا متينًا لفهم العلاقة بين الاستدامة والأداء التنظيمي. فقد اتفقت معظم الدراسات، سواء في السياق العربي أو الدولي، على أن الاستدامة لم تعد خيارًا تكميليًا، بل أصبحت عنصرًا جوهريًا 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 السعودية تمثل امتدادًا طبيعيًا لهذا السياق العلمي، وتهدف إلى اختبار مدى انطباق هذه النتائج في بيئة سعودية تتبنى رؤية وطنية طموحة لتحقيق الاستدامة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

المبحث الأول: ممارسات الاستدامة (المتغير المستقل)

• المطلب الأول: مفهوم الاستدامة المؤسسية

تُعد الاستدامة المؤسسية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الفكر الإداري، والتي شهدت تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة نتيجة التغيرات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتسارعة. وقد أصبحت الاستدامة اليوم أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الموارد الطبيعية وتعزيز رفاه المجتمع.

تعريف الاستدامة

تُعرف الاستدامة بأنها القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وهو التعريف الذي أصبح مرجعًا عالميًا منذ تقرير بروتلاند. وفي السياق المؤسسي، تشير الاستدامة إلى تبني المنظمات لممارسات إدارية وتشغيلية تراعي الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في آنٍ واحد (عطا، 2018).

كما يُنظر إلى الاستدامة المؤسسية باعتبارها نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة، بحيث لا يقتصر الأداء على تحقيق الربحية فقط، بل يمتد ليشمل خلق قيمة طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة. (Soussi et al., 2025)

وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات الحديثة أن الاستدامة لم تعد خيارًا اختياريًا، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات في بيئة تنافسية معقدة. (Alkahtani, 2025) حيث تعتمد الشركات المعاصرة على استراتيجيات استدامة متكاملة تشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والتشريعية لتعزيز أدائها البيئي والتنظيمي.

تطور مفهوم الاستدامة في الفكر الإداري

شهد مفهوم الاستدامة تطوراً ملحوظاً عبر مراحل زمنية متعددة، حيث بدأ التركيز في البداية على البعد البيئي فقط، خاصة فيما يتعلق بحماية الموارد الطبيعية وتقليل التلوث. ومع مرور الوقت، توسع المفهوم ليشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى ظهور مفهوم "الاستدامة المؤسسية الشاملة".

وقد ساهمت التحولات العالمية، مثل العولمة والتغير المناخي، في دفع المؤسسات نحو تبني استراتيجيات استدامة أكثر تكاملاً، حيث لم يعد الهدف مقتصرًا على الامتثال للقوانين البيئية، بل أصبح يشمل تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية. (Mgammal & Misbah, 2025)

كما لعبت المبادرات الوطنية، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، دوراً مهماً في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل المنظمات، حيث تم إدماج الاستدامة ضمن السياسات الاقتصادية والتنموية، مما دفع الشركات إلى تبني ممارسات مستدامة كجزء من استراتيجياتها طويلة الأجل.

وفي هذا الإطار، تشير دراسة (Alkahtani, 2025) إلى أن الشركات السعودية بدأت في تطوير استراتيجيات متقدمة للاستدامة تعتمد على عوامل تنظيمية وثقافية وتقنية، مما يعكس تطوراً واضحاً في فهم وتطبيق هذا المفهوم داخل بيئة الأعمال.

أهمية الاستدامة في المنظمات

تتجلى أهمية الاستدامة في كونها تمثل أداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستمرارية طويلة الأجل. فهي تساعد المؤسسات على تحسين كفاءتها التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز سمعتها في السوق.

كما تسهم الاستدامة في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، حيث تُظهر التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستثمرين. (Soussi et al., 2025)

ومن ناحية أخرى، تلعب الاستدامة دورًا مهمًا في تحسين الأداء البيئي للشركات، حيث أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق ممارسات استدامة فعالة تحقق نتائج أفضل في الأداء البيئي مقارنة بغيرها (Soussi et al., 2025).

كما تؤكد دراسة (Mgammal & Misbah, 2025) أن الشركات التي تتبنى الاستدامة تحقق فوائد متعددة، مثل تعزيز الابتكار، وتحسين العلاقات مع المجتمع، وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وبالتالي، يمكن القول إن الاستدامة أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح المنظمات، حيث تمكنها من تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.

● المطلب الثاني: أبعاد ممارسات الاستدامة

تقوم الاستدامة المؤسسية على ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة، وهي: البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي. ويُعرف هذا النموذج باسم "Triple Bottom Line"، والذي يُعد من أكثر النماذج استخدامًا في تحليل ممارسات الاستدامة.

البعد الاقتصادي

يشير البعد الاقتصادي للاستدامة إلى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مستدامة دون الإضرار بالموارد أو المجتمع. ويتضمن هذا البعد إدارة التكاليف بكفاءة، وتحقيق الاستثمارات طويلة الأجل، وتعزيز الإنتاجية. كما يرتبط البعد الاقتصادي بالحوكمة الرشيدة، حيث تلعب الحوكمة دورًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمة (عطا، 2018).

البعد البيئي

يركز البعد البيئي على تقليل الأثر السلبي للأنشطة الصناعية على البيئة، من خلال تبني ممارسات مثل إدارة النفايات، وتقليل الانبعاثات، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة.

وقد أشارت دراسة (Alkahtani, 2025) إلى أن الشركات السعودية التي تدمج الاعتبارات البيئية ضمن استراتيجياتها تحقق نتائج أفضل في مجال الاستدامة البيئية، خاصة في إطار مبادرة السعودية الخضراء.

كما أكدت دراسة (Soussi et al., 2025) أن وجود آليات حوكمة بيئية، مثل لجان الاستدامة وتقارير الاستدامة، يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء البيئي للشركات.

البعد الاجتماعي

يركز البعد الاجتماعي على دور المنظمة في تحسين جودة الحياة داخل المجتمع، من خلال دعم العاملين، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية، وتعزيز العدالة الاجتماعية.

وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي تستثمر في رأس المال البشري وتدعم المسؤولية الاجتماعية تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين والعملاء. (Mgammal & Misbah, 2025)

كما أن الشراكات بين الشركات المحلية والعالمية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز التنمية المستدامة من خلال تبادل المعرفة والخبرات. (Mgammal & Misbah, 2025)

● المطلب الثالث: ممارسات الاستدامة في بيئة الأعمال

الإدارة الخضراء

تُعد الإدارة الخضراء أحد أهم الممارسات الحديثة التي تهدف إلى دمج البعد البيئي في العمليات الإدارية. وتشمل هذه الممارسات تقليل استهلاك الموارد، واستخدام التقنيات النظيفة، وتبني سياسات بيئية مسؤولة.

وقد أثبتت الدراسات أن الإدارة الخضراء تسهم في تحسين الأداء البيئي والاقتصادي للمنظمات، من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية. (Alkahtani, 2025)

إدارة الموارد المستدامة

تشير إدارة الموارد المستدامة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والطبيعية بما يضمن استمراريتهما. وتشمل هذه الإدارة تطوير الكفاءات البشرية، وتحسين استخدام الطاقة، وتقليل الهدر.

وقد أوضحت دراسة (Soussi et al., 2025) أن الشركات التي تعتمد على أنظمة متكاملة لإدارة الموارد تحقق أداءً أفضل في مجال الاستدامة.

الاستدامة في الشركات السعودية

شهدت الشركات السعودية تطوراً ملحوظاً في تبني ممارسات الاستدامة، خاصة في ظل رؤية 2030. حيث أصبحت الاستدامة جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات الكبرى.

وقد أظهرت دراسة (Alkahtani, 2025) أن الشركات السعودية تعتمد على مجموعة من العوامل، مثل التشريعات والابتكار والتكنولوجيا، لتعزيز الاستدامة.

• المطلب الرابع: نماذج تطبيق الاستدامة المؤسسية

تتنوع نماذج تطبيق الاستدامة المؤسسية، حيث تسعى المنظمات إلى دمج الاستدامة ضمن استراتيجياتها التشغيلية والإدارية.

ومن أبرز هذه النماذج:

- نموذج الحوكمة المستدامة، والذي يركز على إنشاء لجان استدامة وإصدار تقارير دورية (Soussi et al., 2025).

- نموذج الاستدامة الاستراتيجية، الذي يدمج الاستدامة ضمن الخطط طويلة الأجل للمنظمة (Alkahtani, 2025).

- نموذج الشراكات المستدامة، الذي يعتمد على التعاون بين الشركات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Mgammal & Misbah, 2025).

وقد أثبتت الدراسات أن النماذج المتكاملة التي تجمع بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية تحقق أفضل النتائج في الأداء المؤسسي.

كما أن تبني هذه النماذج يساهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية، ويضمن تحقيق الاستدامة طويلة الأجل.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

- المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة الحديثة، حيث يمثل المعيار الحقيقي لنجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة. وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم في ظل التنافس العالمي، حيث لم يعد الأداء مجرد قياس للنتائج، بل أصبح يعكس قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية.

تعريف الأداء التنظيمي

تعددت تعريفات الأداء التنظيمي تبعاً لاختلاف المنظور الذي يتناوله الباحثون، إلا أنها تتفق في جوهرها على كونه انعكاساً لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها باستخدام مواردها المتاحة.

فقد عرّف الأداء التنظيمي بأنه "مجموعة المؤشرات التي تعكس أداء المنظمة ككل وتعبّر عن مكانتها في السوق" (فتحي، 2020)) ويُظهر هذا التعريف أن الأداء التنظيمي لا يقتصر على النتائج المالية فقط، بل يشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة.

ومن منظور آخر، تشير (Conțu, 2020) إلى أن الأداء التنظيمي يعبر عن قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية والمالية والمعلوماتية لتحقيق موقع تنافسي فعال في السوق.

كما يرى (جخدم، 2024) أن الأداء التنظيمي يمثل عملية ديناميكية تسعى المؤسسات من خلالها إلى التكيف مع المتغيرات العالمية وتحقيق التميز، مما يعكس تطور المفهوم من مجرد قياس داخلي إلى أداة استراتيجية لمواكبة التغيرات البيئية.

خصائص الأداء التنظيمي

يتميز الأداء التنظيمي بعدة خصائص تجعله مفهومًا معقدًا ومتعدد الأبعاد، ومن أبرز هذه الخصائص:

1. الشمولية:

حيث يشمل الأداء التنظيمي جميع أنشطة المنظمة، بدءًا من العمليات الداخلية وصولاً إلى النتائج النهائية، مما يجعله مؤشراً شاملاً لنجاح المنظمة. (Conțu, 2020)

2. الديناميكية:

يتسم الأداء التنظيمي بالتغير المستمر نتيجة تأثير العوامل الداخلية والخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية (جخدم، 2024).

3. الترابط:

يرتبط الأداء التنظيمي بعوامل متعددة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والموارد البشرية، حيث تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر في مستوى الأداء (البستاني، 2019).

4. القابلية للقياس:

يمكن قياس الأداء التنظيمي باستخدام مؤشرات كمية ونوعية، مثل الإنتاجية، والربحية، ورضا العملاء (طه وعبد، 2022).

5. التأثير المتبادل:

يتأثر الأداء الفردي بأداء المنظمة والعكس صحيح، حيث يؤدي تحسين أداء الأفراد إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة. (Conțu, 2020)

وبالتالي، فإن الأداء التنظيمي يُعد نظامًا متكاملًا يعكس تفاعل مختلف عناصر المنظمة في تحقيق أهدافها.

● المطلب الثاني: أهمية الأداء التنظيمي

دوره في تحقيق التنافسية

يُعد الأداء التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق، حيث يعكس كفاءة استخدام الموارد وقدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة للعملاء.

ففي ظل العولمة والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبحت المنظمات مطالبة بتحقيق مستويات عالية من الأداء لضمان بقائها واستمراريتها. وقد أشار (جخدم، 2024) إلى أن تحسين الأداء التنظيمي يساهم بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق.

كما تؤكد الدراسات أن الأداء التنظيمي المرتفع يرتبط بقدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، وهو ما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. (Conțu, 2020)

ومن ناحية أخرى، فإن وجود بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون يساهم في تحسين الأداء، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (طه وعبد، 2022).

● علاقته باستمرارية المنظمة

يرتبط الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً باستمرارية المنظمة، حيث يمثل العامل الأساسي في ضمان بقائها ونموها على المدى الطويل.

فالمنظمات التي تحقق أداءً مرتفعاً تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والأزمات، مثل التغيرات الاقتصادية أو الأزمات العالمية. وقد أوضح (جخدم، 2024) أن الأداء التنظيمي لم يعد مجرد هدف داخلي، بل أصبح وسيلة لمواكبة المتغيرات العالمية وضمان الاستمرارية.

كما تشير الدراسات إلى أن الأداء التنظيمي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين أهدافها قصيرة وطويلة الأجل، مما يسهم في تحقيق الاستدامة. (Conțu, 2020)

وفي هذا السياق، فإن ضعف الأداء التنظيمي قد يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية، وبالتالي تهديد بقاء المنظمة في السوق.

● المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي مفهومًا متعدد الأبعاد، حيث لا يمكن قياسه من خلال مؤشر واحد فقط، بل يعتمد على مجموعة من الأبعاد التي تعكس مختلف جوانب عمل المنظمة.

الكفاءة التشغيلية

تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل تكلفة ممكنة.

وتُعد الكفاءة التشغيلية من أهم مؤشرات الأداء التنظيمي، حيث تعكس مدى فعالية العمليات الداخلية في تحقيق الأهداف (طه وعبد، 2022).

كما أن تحسين الكفاءة التشغيلية يسهم في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة.

الأداء المالي

يمثل الأداء المالي أحد أهم أبعاد الأداء التنظيمي، حيث يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح والنمو المالي.

ويتم قياس الأداء المالي من خلال مؤشرات مثل الربحية، والعائد على الاستثمار، والنمو في الإيرادات

كما أن الأداء المالي الجيد يعزز ثقة المستثمرين ويزيد من قدرة المنظمة على التوسع والنمو (Rodríguez Valencia, 2025)

جودة الخدمات

تُعد جودة الخدمات من العوامل الأساسية التي تؤثر في الأداء التنظيمي، حيث تعكس مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء.

وقد أكدت الدراسات أن تحسين جودة الخدمات يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي (Conțu, 2020).

رضا العملاء

يُعتبر رضا العملاء مؤشرًا مهمًا لقياس الأداء التنظيمي، حيث يعكس مدى نجاح المنظمة في تلبية توقعات العملاء.

كما أن تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء يساهم في تعزيز ولائهم، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتحسين الأداء (طه وعبد، 2022).

رضا العاملين

يمثل رضا العاملين أحد الأبعاد المهمة للأداء التنظيمي، حيث يؤثر بشكل مباشر في الإنتاجية والابتكار داخل المنظمة.

وقد أثبتت الدراسات أن وجود بيئة عمل إيجابية يساهم في تحسين أداء العاملين، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي (البستاني، 2019).

● المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

تعتمد المنظمات على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء التنظيمي، وذلك بهدف تقييم مدى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة.

ومن أبرز هذه المؤشرات:

1. المؤشرات المالية:

مثل الربحية والعائد على الاستثمار، والتي تعكس الأداء الاقتصادي للمنظمة.

2. مؤشرات العملاء:

مثل رضا العملاء وحصتها السوقية، والتي تعكس مدى نجاح المنظمة في السوق (طه وعبد، 2022)

3. مؤشرات العمليات الداخلية

والتي تقيس كفاءة العمليات التشغيلية داخل المنظمة.

4. مؤشرات التعلم والنمو:

والتي تعكس قدرة المنظمة على التطور والابتكار.

5. المؤشرات الاجتماعية والبيئية:

والتي تعكس التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة.

كما تُستخدم نماذج حديثة مثل نموذج McKinsey 7S لتقييم الأداء التنظيمي، حيث يركز على الجوانب

التنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسة. (Chmielewska et al., 2022)

وقد أظهرت الدراسات أن استخدام مؤشرات متعددة لقياس الأداء يساعد على تقديم صورة شاملة عن أداء المنظمة، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: القيادة المستدامة (المتغير الوسيط)

القيادة المستدامة هي إحدى الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق استدامة الشركات في بيئات العمل المتغيرة. وقد أصبحت القيادة المستدامة موضوعاً مركزياً في البحوث الإدارية الحديثة نتيجة للتحديات العالمية التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، مثل التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية. يهدف هذا المفهوم إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من خلال تبني استراتيجيات تهدف إلى تعزيز الاستدامة على المدى الطويل. تعريف القيادة المستدامة يركز على مفهوم القيادة التي تتسم بالاستمرارية والتأثير الإيجابي على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، إذ تُركز على إحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة مع الحفاظ على استدامة النمو وتطوير المهارات والكفاءات البشرية. (Choi, 2021) ومن هنا يمكننا النظر إلى القيادة المستدامة باعتبارها استجابة لتحديات العصر، حيث لا تقتصر على النتائج المالية فقط بل تتضمن أيضاً المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

لقد نشأ مفهوم القيادة المستدامة في السياق التنظيمي تدريجياً بسبب تزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي واجهتها المؤسسات في العقود الأخيرة. في البداية، كان التركيز على القيادة الفردية القوية التي تحقق نتائج قصيرة المدى، إلا أن الواقع أثبت أن هذه الأنماط القيادية لم تكن قادرة على مواجهة التحديات طويلة الأجل أو خلق بيئة عمل مستدامة. ولذلك، تطور المفهوم ليشمل القيادة التي تركز على تحقيق استدامة شاملة على مختلف المستويات، سواء من خلال بناء بيئة عمل صحية، أو من خلال تقديم مساهمات إيجابية للمجتمع، أو من خلال

تبني ممارسات بيئية تدعم استدامة الموارد. (Ghanem, 2016)

تتمثل خصائص القيادة المستدامة في عدة جوانب رئيسية: أولاً، القيادة الأخلاقية التي تضمن أن القرارات التي يتخذها القائد تكون مبنية على أسس من العدالة والمساواة والشفافية. (Choi, 2021) القادة الذين يتمتعون بالأخلاق العالية يساهمون في بناء الثقة داخل المنظمة وتعزيز بيئة العمل الجماعي. ثانياً، التفكير طويل الأجل حيث يُعتبر القائد المستدام شخصاً ينظر إلى المستقبل ويميل إلى اتخاذ قرارات استراتيجية تُسهم في استمرارية المنظمة على المدى البعيد. (Ghanem, 2016) لا يقتصر الأمر على تحسين الأداء في الوقت الحالي، بل يتضمن أيضاً التخطيط للتحديات المستقبلية وتوفير الموارد اللازمة لذلك. ثالثاً، دعم الابتكار والاستدامة حيث يشجع القائد المستدام على تبني الابتكار في جميع مجالات العمل، من أجل تحسين العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة مع ضمان التوافق مع المعايير البيئية والاجتماعية. (Choi, 2021)

أما فيما يتعلق بدور القيادة المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي، فإسهامها يتضح بشكل كبير في دعم ممارسات الاستدامة داخل المنظمة. (Choi, 2021) القائد المستدام لا يقتصر دوره على اتخاذ قرارات استراتيجية فقط، بل يشمل أيضاً التأثير في الثقافة التنظيمية عبر إرساء قيم الاستدامة. من خلال هذا الدعم، تضمن المنظمات أن ممارساتها الإدارية لا تقتصر على الاستفادة القصيرة الأجل بل تساهم في تحقيق نمو مستدام، يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. كما أن القائد المستدام يلعب دوراً محورياً في تعزيز ثقافة الاستدامة من خلال توعية العاملين وتحفيزهم على المساهمة في تطبيق ممارسات استدامة بيئية واجتماعية داخل المنظمة. (Choi, 2021) تُعد هذه الثقافة عاملاً رئيسياً في ضمان التزام الجميع برؤية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال ذلك، يستطيع القائد المستدام تحفيز العاملين على الابتكار وتحسين الأداء بطرق مسؤولة، مما يعزز فاعلية المنظمة على جميع الأصعدة.

علاوة على ذلك، القائد المستدام يُحسن تحفيز العاملين، إذ يقدم بيئة داعمة تشجع على تحقيق أداء متميز. (Ghanem, 2016) العاملون في المنظمات التي تتمتع بقيادة مستدامة يكونون أكثر ارتباطاً بالعمل

وأكثر تحفيزاً للمساهمة في نجاح المنظمة. ذلك لأن القائد المستدام يوفر لهم فرصاً للتطور والنمو المهني، ويراعي احتياجاتهم النفسية والمهنية، ما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي.

في السياق ذاته، تساهم القيادة المستدامة بشكل واضح في دعم ممارسات الأداء التنظيمي الأخضر (عيسى، 2023). حيث تعتبر القيادة المستدامة بمثابة حلقة وصل بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر. القائد المستدام يسعى لتطبيق ممارسات بيئية داخل المنظمة، مثل تحسين كفاءة استهلاك الطاقة، وتقليل النفايات، وتعزيز الاستدامة البيئية في سلسلة التوريد. وقد أظهرت الدراسات أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشر للقيادة المستدامة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر (عيسى، 2023). ففي الدراسة التطبيقية التي أجراها عيسى (2023) على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية في مصر، تبين أن القيادة المستدامة ساهمت في تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية من خلال التأثير في الأداء التنظيمي الأخضر، مما أدى إلى تحسين فعالية العمل وتحقيق أهداف الاستدامة.

من ناحية أخرى، أكدت دراسة أخرى أن القيادة المستدامة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الصناعية الكبرى، مثل شركات قطاع البترول (عبدالمعظم و محمد، 2023). القائد المستدام في هذا القطاع يعزز من قدرة المنظمة على تحسين الجودة، وزيادة التعاون بين فرق العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف. وطبقاً لهذه الدراسات، فإن القادة الذين يمتلكون رؤية مستدامة قادرة على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم المهني مع الحفاظ على التوازن البيئي والاجتماعي داخل المنظمة.

في الختام، يمكن القول إن القيادة المستدامة تُعد متغيراً وسيطاً حيوياً يعزز من تطبيق ممارسات الاستدامة داخل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. القيادة المستدامة ليست مجرد أسلوب في الإدارة، بل هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين الأداء بشكل شامل ومستدام عبر دعم الابتكار والاستدامة وتعزيز ثقافة العمل المستدام في جميع مجالات المنظمة.

المبحث الرابع: العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي ودور القيادة المستدامة

● المطلب الأول: العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي

تُظهر الدراسات النظرية أن العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي تعد محورية لفهم كيفية تأثير الإجراءات البيئية والاقتصادية والاجتماعية على الكفاءة الشاملة للمنظمات. وفقًا للتصورات النظرية، فإن تطبيق ممارسات الاستدامة لا يؤثر فقط على الجوانب البيئية أو الاجتماعية، بل يساهم بشكل أساسي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وتوفير قيمة مضافة للمجتمع. (Ren et al., 2024)

ممارسات الاستدامة، مثل إدارة الموارد الطبيعية بكفاءة وتقليل النفايات، تؤدي إلى تحسين استخدام الموارد وتحقيق استدامة طويلة الأجل، مما يُحسن قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية. (Pham & Kim, 2019)

نتائج الدراسات السابقة تدعم هذه النظرة حيث تشير إلى أن المؤسسات التي تدمج الاستدامة في استراتيجياتها الإدارية تزداد قدرتها على تحقيق الأداء التنظيمي الفعّال. على سبيل المثال، تشير دراسة عيسى (2023) إلى أن الشركات التي تعتمد ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تؤدي إلى تحسين أدائها التنظيمي الأخضر، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على الاستدامة الاقتصادية والبيئية. كما أكدت دراسات أخرى أن الأداء التنظيمي في المنظمات التي تلتزم بممارسات الاستدامة يكون أكثر استدامة ومرونة في مواجهة التحديات المستقبلية.

● المطلب الثاني: أثر أبعاد الاستدامة على الأداء

إن أبعاد الاستدامة التي تشمل الجانب البيئي والاقتصادي والاجتماعي تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات.

الأثر الاقتصادي

تعتبر ممارسات الاستدامة الاقتصادية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح. البحث في هذا المجال أظهر أن المنظمات التي تركز على استراتيجيات الاستدامة الاقتصادية تحقق أداءًا ماليًا مستدامًا يعكس قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق (Karawya, 2024). ذلك يشمل تحسين استخدام الموارد، وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تعزيز العائد

على الاستثمار وتحقيق ربحية طويلة الأمد. (Karawya, 2024)

الأثر البيئي

من الجوانب البيئية، يُظهر البحث أن الممارسات البيئية المستدامة تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تقليل الأثر البيئي السلبي للأنشطة التجارية. حسب دراسة (Ren et al., 2024)، فإن تفعيل ممارسات الاستدامة البيئية مثل تحسين كفاءة استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية يساهم بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي عبر تقليل التكاليف البيئية وزيادة الموثوقية البيئية في الأسواق.

الأثر الاجتماعي

من الناحية الاجتماعية، فإن ممارسات الاستدامة تؤدي إلى تحسين علاقات المنظمة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المجتمع المحلي والعملاء والموظفين. تشير الدراسات إلى أن الاستدامة الاجتماعية، مثل تحسين رفاهية العاملين وتعزيز مسؤولية الشركات الاجتماعية، تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة رضا العملاء وولاء الموظفين. (Karawya, 2024)

● المطلب الثالث: دور القيادة المستدامة في تعزيز العلاقة

القيادة المستدامة تعد عاملاً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي. القائد المستدام يساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال توجيه المنظمات نحو استراتيجيات استدامة شاملة تتضمن

جميع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. القيادة المستدامة توفر الإطار اللازم لتحفيز العاملين ودمج الاستدامة في الثقافة التنظيمية، مما يساهم في تعزيز أداء المنظمة بشكل عام.(Choi, 2021)

كعامل وسيط

تعتبر القيادة المستدامة بمثابة الجسر الذي يربط بين ممارسات الاستدامة والأداء التنظيمي. إذ أن القائد الذي يمتلك رؤية مستدامة يمكنه دمج ممارسات الاستدامة في استراتيجيات المنظمة وتحفيز الموظفين على تنفيذ هذه الممارسات بفعالية. كما أظهرت دراسة عيسى (2023) أن القيادة المستدامة تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في التأثير على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر. القائد المستدام يقود المنظمة نحو تطبيق ممارسات بيئية واقتصادية واجتماعية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتدعيم التنافسية المستدامة في الأسواق.

تحسين تأثير الاستدامة على الأداء

القائد المستدام لا يقتصر دوره على قيادة المنظمة نحو استراتيجيات مستدامة، بل يشمل أيضًا تحسين التأثير الذي تتركه هذه الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي. من خلال دعمه لممارسات استدامة فعالة، يعزز القائد المستدام قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل مستدام.(Choi, 2021) الدراسات أظهرت أن القيادة المستدامة تساهم في رفع وعي الموظفين بالاستدامة وتزيد من التزامهم بممارساتها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

نموذج الدراسة

جدول 1 نموذج 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

الفصل الثالث

المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق أهدافها التي تهدف إلى التعرف على أثر تبني ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي - دراسة حالة شركة مشارق السعودية.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالإجراءات والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

منهجية الدراسة

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 السعودية لممارسات الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ودراسة مدى انعكاس ذلك على الأداء التنظيمي بمختلف أبعاده التشغيلية والإدارية والمالية.

حيث اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية: والتي تم جمعها من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، من ثم تم تفريغ الاستبانة

وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول

لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية

والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث

والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة مشارق السعودية، بما يشمل المستويات الإدارية العليا والمتوسطة

والتنفيذية، وذلك نظرًا 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 150 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.

أدوات الدراسة

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، نظرًا 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 18 سؤالاً موزعة على ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

القسم الأول: ويهدف إلى التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية للمبحوثين مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي – سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن محاور الدراسة حيث تكون من (18) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

جدول 2: محاور وأبعاد أداة الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات
المحور الأول: ممارسات الاستدامة (المتغير المستقل)	البعد الأول: الاستدامة الاقتصادية	3
	البعد الثاني : الاستدامة البيئية	3
	البعد الثالث : الاستدامة الاجتماعية	3
المحور الثاني: الأداء التنظيمي (المتغير التابع)	البعد الأول : الكفاءة التشغيلية والانتاجية	3

3	البعد الثاني : جودة الخدمات	
3	البعد الثالث : رضا العملاء والموظفين	
18	جميع فقرات أداة الدراسة	

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 عمقاً تفسيريًا لنتائج التحليل الكمي".

تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات أداة الدراسة، حيث كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (5) إجابات. ولتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور أداة الدراسة، يتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة أو محور بشكل أساسي وفق الجدول التالي:

جدول 3: تصنيف مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوسط الحسابي	1.80 – 1	– 1.80 2.60	– 2.61 3.40	– 3.41 4.20	5 – 4.21

الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات الاستبانة بثلاث طرق:

1. الصدق الظاهري

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (3) من المتخصصين وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية .

2. صدق المقياس

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه كما هو موضح فيما يلي:

1. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: ممارسات الاستدامة

جدول 4: معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستدامة الاقتصادية			الاستدامة البيئية			الاستدامة الاجتماعية		

0.000	0.901 **	الفقرة (1)	0.000	0.940 **	الفقرة (1)	0.000	0.972 **	الفقرة (1)
0.000	0.961 **	الفقرة (2)	0.000	0.953 **	الفقرة (2)	0.000	0.935 **	الفقرة (2)
0.000	0.959 **	الفقرة (3)	0.000	0.970 **	الفقرة (3)	0.000	0.930 **	الفقرة (3)

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الأداء التنظيمي

جدول 5: معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
رضا العملاء والموظفين			جودة الخدمات			الكفاءة التشغيلية والانتاجية		
0.000	0.945 **	الفقرة (1)	0.000	0.944 **	الفقرة (1)	0.000	0.938 **	الفقرة (1)

0.000	0.973 **	الفقرة (2)	0.000	0.970 **	الفقرة (2)	0.000	0.932 **	الفقرة (2)
0.000	0.963 **	الفقرة (3)	0.000	0.971 **	الفقرة (3)	0.000	0.932 **	الفقرة (3)

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن جميع القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بمعنى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة معنوية، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما

وضعت لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها،

ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول 6: محاور الدراسة ومعامل الارتباط لكل محور بالدرجة الكلية

المحور	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: ممارسات الاستدامة	البعد الأول: الاستدامة الاقتصادية	0.978**	0.000
	البعد الثاني : الاستدامة البيئية	0.978**	0.000
	البعد الثالث : الاستدامة الاجتماعية	0.961**	0.000
	جميع أبعاد المحور الأول	0.996**	0.000
المحور الثاني: الأداء التنظيمي	البعد الأول : الكفاءة التشغيلية والانتاجية	0.992**	0.000
	البعد الثاني : جودة الخدمات	0.990**	0.000
	البعد الثالث : رضا العملاء والموظفين	0.990**	0.000
	جميع أبعاد المحور الثاني	0.995**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 بمعنى أنها كانت دالة إحصائياً لجميع الأبعاد والمحاور، وبالتالي يمكن القول بأن جميع محاور وأبعاد أداة الدراسة تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه

ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول 7: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: ممارسات الاستدامة	البعد الأول: الاستدامة الاقتصادية	3	0.940
	البعد الثاني : الاستدامة البيئية	3	0.950
	البعد الثالث : الاستدامة الاجتماعية	3	0.934
جميع أبعاد المحور الأول			0.979
المحور الثاني: الأداء التنظيمي	البعد الأول : الكفاءة التشغيلية والانتاجية	3	0.931
	البعد الثاني : جودة الخدمات	3	0.960
	البعد الثالث : رضا العملاء والموظفين	3	0.958
جميع أبعاد المحور الثاني			0.986
جميع فقرات أداة الدراسة			0.991

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات المحور الأول – ممارسات الاستدامة تراوحت ما بين (0.934) و (0.950) وبلغت قيمته جميع فقرات المحور (0.979)، في حين تراوحت قيمته لجميع فقرات المحور الثاني – الأداء التنظيمي ما بين (0.931) و (0.960) وبلغت قيمته جميع فقرات المحور (0.986).

في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.991) وهو معامل ثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم اجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): ويستخدم هذا الأمر للتعرف على تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة.
2. معاملات الارتباط (Correlation coefficient): للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والعلاقة بين المتغيرات.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف على ثبات أداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي: للتعرف على الوزن النسبي ومتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

الفصل الرابع

نتائج تحليل الدراسة ومناقشتها

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والديموغرافية لها (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

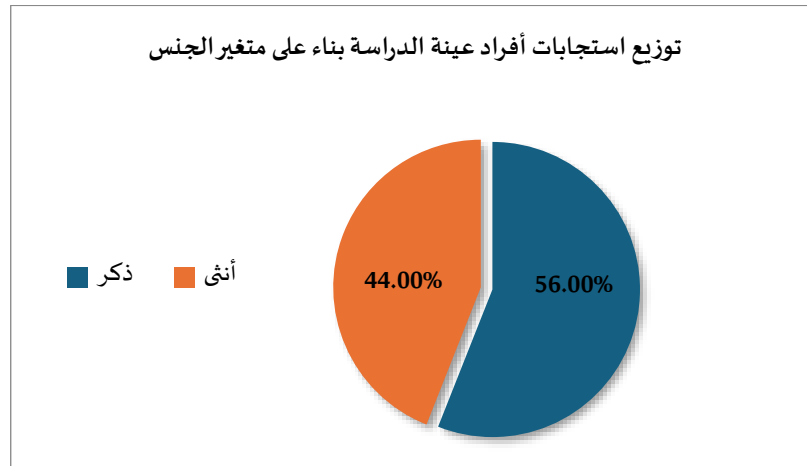
جدول 8: توزيع استجابات أفراد الدراسة بناء على الخصائص الشخصية والديموغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	84	56.0%
	أنثى	66	44.0%
العمر	أقل من 30 سنة	30	20.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	54	36.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	39	26.0%
	50 سنة فأكثر	27	18.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	15	10.0%
	بكالوريوس	90	60.0%
	دراسات عليا	45	30.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	22.0%
	من 5 إلى 10 سنوات	57	38.0%
	أكثر من 10 سنوات	60	40.0%

المجموع	150	%100
---------	-----	------

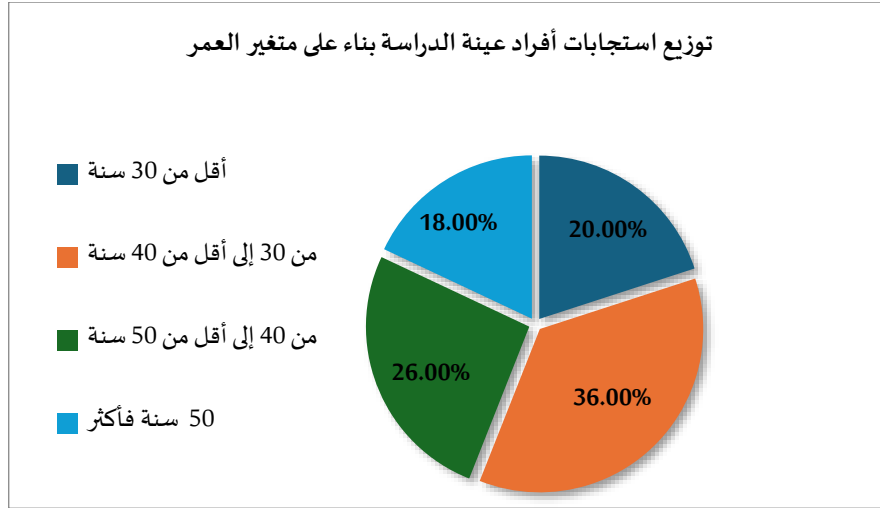
يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- **الجنس:** كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة للذكور، حيث بلغت نسبتهم 56.0% من حجم عينة الدراسة، في حين كانت النسبة الأقل للإناث بنسبة 44.0% من حجم العينة.



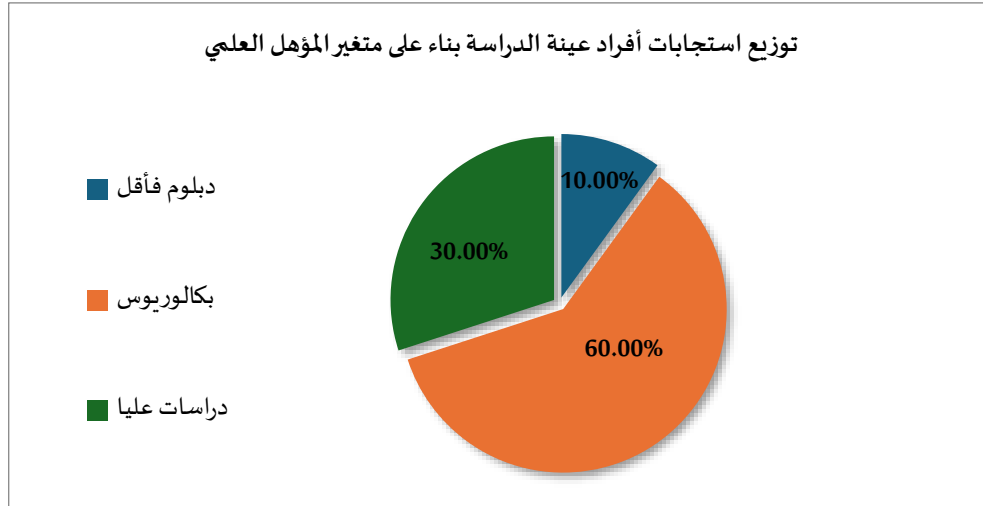
رسم توضيحي 1: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير الجنس

- **العمر:** كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة لمن تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 36.0% من حجم عينة الدراسة، يليها من تراوحت أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 26.0%، يليها من قلت أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 20.0%، في حين كانت النسبة الأقل لمن بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 18.0% من حجم العينة.



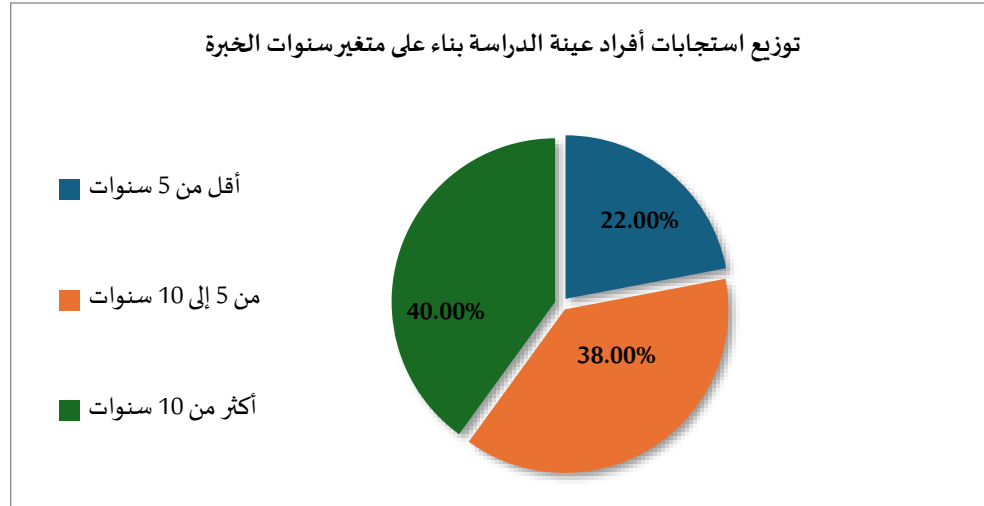
رسم توضيحي 2: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير العمر

- المؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة للحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 60.0% من حجم عينة الدراسة، يليها الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة 30.0%، في حين كانت النسبة الأقل من أفراد العينة من الحاصلين على درجة دبلوم فأقل بنسبة 10.0% من حجم عينة الدراسة.



رسم توضيحي 3: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير المؤهل العلمي

- سنوات الخبرة: كانت النسبة الأكبر من عينة الدراسة للذين زادت سنوات خبرتهم عن 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 40.0% من حجم عينة الدراسة، يليها من تراوحت سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 38.0% ، في حين كانت النسبة الأقل من أفراد العينة ممن قلت سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 22.0% من حجم عينة الدراسة.



رسم توضيحي 4: توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة بناء على متغير سنوات الخبرة

ثانياً: تحليل محاور أداة الدراسة والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات

تساؤل الدراسة الرئيسي: ما أثر تبني ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية؟
وينبثق عن التساؤل الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الفرعي الأول: ما أبرز ممارسات الاستدامة التي تطبقها الشركة في مجالاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ؟

وللإجابة على التساؤل الفرعي السابق، قام الباحث بتحليل أبعاد المحور الأول - ممارسات الاستدامة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد.

– الاستدامة الاقتصادية

جدول 9: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات البعد الأول من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط ط الحسابي	الوزن النسبي	الانحرا ف المعياري	النتيجة	الترت يب
	تبنى "مشارك" تقنيات حديثة في إدارة الحشود واللوجستيات تساهم في خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية.	3.92	78.4%	0.938	موافق	3
	خصص الشركة ميزانيات ذكية للاستثمار في البنية التحتية الرقمية التي تضمن استمرارية الأعمال بكفاءة عالية على المدى الطويل	3.93	78.6%	1.004	موافق	2
	تحرص الشركة على تنويع مصادر دخلها من خلال تقديم خدمات مبتكرة في قطاع الفعاليات والضيافة لضمان الاستدامة المالية	3.98	79.6%	0.923	موافق	1
	جميع فقرات البعد	3.94	78.8%	0.903	موافق	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الأول –

الاستدامة الاقتصادية وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة، حيث كانت على التوالي (الفقرة رقم (3)، الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (1)) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.98) و (3.92) ودرجة استجابة "موافق" لكل فقرة من فقرات البعد.

كانت أعلى الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تحرص الشركة على تنويع مصادر دخلها من خلال تقديم خدمات مبتكرة في قطاع الفعاليات والضيافة لضمان الاستدامة المالية" بمتوسط حسابي (3.98) ووزن نسبي (79.6%) ودرجة استجابة "موافق".

بينما كانت أقل الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تبنى "مشارك" تقنيات حديثة في إدارة الحشود واللوجستيات تساهم في خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية." بمتوسط حسابي (3.92) ووزن نسبي (78.4%) ودرجة استجابة "أوافق".

بصفة عامة يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد قد بلغ (3.94) بوزن نسبي قدره (78.8%)، وهو ما يعكس وجود مستوى تطبيق كبير لمعايير الاستدامة الاقتصادية داخل شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

– الاستدامة البيئية

جدول 10: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات البعد الثاني من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	تحرص شركة مشارق على استخدام مواد صديقة للبيئة (قابلة للتحلل أو إعادة التدوير) في تجهيز مواقع الفعاليات وخدمات الضيافة	3.93	78.6%	0.988	موافق	1
	تلتزم "مشارق" بإدارة النفايات الناتجة عن الحشود والفعاليات بطرق تضمن الحد من التلوث البيئي في مناطق العمل..	3.87	77.4%	0.892	موافق	3
	تسعى الشركة لترشيد استهلاك الطاقة والمياه في المكاتب والمواقع الميدانية والمخيمات التي تشرف عليها	3.93	78.6%	0.956	موافق	1 مكرر
	جميع فقرات البعد	3.91	78.2%	0.902	موافق	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الأول – الاستدامة البيئية وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي (الفقرة رقم 1)، الفقرة رقم (3)، الفقرة رقم (2)) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.93) و (3.87) ودرجة استجابة "موافق" لكل فقرة من فقرات البعد.

كانت أعلى الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تحرص شركة مشارق على استخدام مواد صديقة للبيئة (قابلة للتحلل أو إعادة التدوير) في تجهيز مواقع الفعاليات وخدمات الضيافة" والفقرة رقم (3) والتي تنص على " تسعى الشركة لترشيد استهلاك الطاقة والمياه في المكاتب والمواقع الميدانية والمخيمات التي تشرف عليها" بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي (78.6%) ودرجة استجابة "موافق".

بينما كانت أقل الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تلتزم "مشارق" بإدارة النفايات الناتجة عن الحشود والفعاليات بطرق تضمن الحد من التلوث البيئي في مناطق العمل" بمتوسط حسابي (3.87) ووزن نسبي (77.4%) ودرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد قد بلغ (3.91) بوزن نسبي قدره (78.2%)، وهو ما يعكس وجود مستوى تطبيق كبير لمعايير الاستدامة البيئية داخل شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

– الاستدامة الاجتماعية

جدول 11: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات البعد الثالث من المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط ط الحسابي	الوزن النسبي	الانحرا ف المعياري	النتيجة	الترت يب
---	--------	-------------------------	-----------------	--------------------------	---------	-------------

1	موافق	0.955	%80.2	4.01	تساهم "مشارك" بفعالية في المبادرات المجتمعية التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي وتدعم الهوية الوطنية السعودية
1 مكرر	موافق	0.912	%80.2	4.01	تلتزم الشركة بتقديم خدمات شاملة تراعي احتياجات ذوي الإعاقة وكبار السن في كافة المواقع التي تشرف عليها.
3	موافق	0.920	78.6%	3.93	توفر الشركة برامج تدريبية تخصصية للموظفين والموسمين حول "مهارات التعامل مع ضيوف الرحمن" وفنون الضيافة العالمية
	موافق	0.873	79.6 %	3.98	جميع فقرات البعد

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من المحور الأول – الاستدامة الاجتماعية وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي (الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (3)) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.01) و (3.93) ودرجة استجابة "موافق" لكل فقرة من فقرات البعد.

كانت أعلى الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تساهم "مشارك" بفعالية في المبادرات المجتمعية التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي وتدعم الهوية الوطنية السعودية" والفقرة رقم (2) والتي تنص على "تلتزم الشركة بتقديم خدمات شاملة

تراعي احتياجات ذوي الإعاقة وكبار السن في كافة المواقع التي تشرف عليها. " بمتوسط حسابي (4.01) ووزن نسبي (80.2%) ودرجة استجابة "موافق" لكل منهما

بينما كانت أقل الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (3) والتي تنص على " توفر الشركة برامج تدريبية تخصصية للموظفين والموسمين حول "مهارات التعامل مع ضيوف الرحمن" وفنون الضيافة العالمية" بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي (78.6%) ودرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد قد بلغ (3.98) بوزن نسبي قدره (79.6%)، وهو ما يعكس وجود مستوى تطبيق كبير لمعايير الاستدامة الاجتماعية داخل شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح ملخصاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول:

جدول 12: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

أبعاد المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	البعد الأول: الاستدامة الاقتصادية	3.94	78.8%	0.903	موافق	2
	البعد الثاني: الاستدامة البيئية	3.91	78.2%	0.902	موافق	3
	البعد الثالث: الاستدامة الاجتماعية	3.98	79.6%	0.873	موافق	1

جميع أبعاد المحور	3.95	79.0 %	0.872	موافق
-------------------	------	-----------	-------	-------

يتضح من الجدول السابق أن أعلى استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة كانت على فقرات البعد الثالث - الاستدامة الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.98) ووزن نسبي (79.6%) ودرجة استجابة (موافق)، تليها الاستجابة على فقرات البعد الأول - الاستدامة الاقتصادية بمتوسط حسابي (3.94) ووزن نسبي (78.8%) ودرجة استجابة (موافق)، في حين كانت أقل استجابة على فقرات البعد الثاني - الاستدامة البيئية بمتوسط حسابي (3.91) ووزن نسبي (78.2%) ودرجة استجابة (موافق) بصفة عامة يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد قد بلغ (3.95) بوزن نسبي قدره (79.0%)، وهو ما يعكس مستوى تطبيق كبير لمعايير الاستدامة بمختلف أبعادها داخل مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

التساؤل الفرعي الثاني: ما هي درجة تحقق أبعاد الأداء التنظيمي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا العملاء والموظفين) في شركة مشارق السعودية؟؟

وللإجابة على التساؤل الفرعي السابق، قام الباحث بتحليل أبعاد المحور الثاني - الأداء التنظيمي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد

- الكفاءة التشغيلية والانتاجية

جدول 13: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات البعد الأول من المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	ساهمت ممارسات الاستدامة في تحسين تدفق العمليات اللوجستية وتقليل الهدر في الوقت والجهد الميداني	3.91	78.2%	0.951	موافق	3
	نجحت "مشارك" في استغلال مواردها التقنية والبشرية بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق الأهداف التشغيلية	3.96	79.2%	0.996	موافق	2
	يتم إنجاز المهام الوظيفية داخل مشارق بأقل جهد ووقت ممكن دون المساس بالنتيجة.	3.99	79.8%	0.945	موافق	1
	جميع فقرات البعد	3.96	79.2%	0.914	موافق	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول من المحور الثاني – الكفاءة التشغيلية والانتاجية وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي (الفقرة رقم (3)، الفقرة رقم (2)، الفقرة رقم (1)) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.99) و (3.91) ودرجة استجابة "موافق" لكل فقرة من فقرات البعد.

كانت أعلى الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يتم إنجاز المهام الوظيفية داخل مشارق بأقل جهد ووقت ممكن دون المساس بالنتيجة" بمتوسط حسابي (3.99) ووزن نسبي (79.8%) ودرجة استجابة "موافق".

بينما كانت أقل الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (1) والتي تنص على " ساهمت ممارسات الاستدامة في تحسين تدفق العمليات اللوجستية وتقليل الهدر في الوقت والجهد الميداني" بمتوسط حسابي (3.91) ووزن نسبي (78.2%) ودرجة استجابة "موافق".
بصفة عامة، يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد قد بلغ (3.96) بوزن نسبي قدره (79.2%)، وهو ما يعكس مستوى تحقق مرتفع لمعايير الكفاءة التشغيلية والإنتاجية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

- جودة الخدمات

جدول 14: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات البعد الثاني من المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	يلتزم موظفو "مشارق" بتقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع معايير التميز في خدمة ضيوف الرحمن والعملاء.	3.96	79.2%	0.975	موافق	2

أدى تبني معايير الاستدامة إلى تقليل نسبة الأخطاء التشغيلية والشكاوى المتعلقة بالخدمات الميدانية	3.93	78.6%	0.960	موافق	3
تحرص مشارق على تطوير جودة خدماتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية والاجتماعية.	4.01	80.2%	0.993	موافق	1
جميع فقرات البعد	3.97	79.4%	0.9412	موافق	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني من المحور الثاني – جودة الخدمات وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي (الفقرة رقم (3)، الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (2)) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.01) و (3.93) ودرجة استجابة "موافق" لكل فقرة من فقرات البعد.

كانت أعلى الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تحرص مشارق على تطوير جودة خدماتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية والاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.01) ووزن نسبي (80.2%) ودرجة استجابة "موافق".

بينما كانت أقل الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (2) والتي تنص على " أدى تبني معايير الاستدامة إلى تقليل نسبة الأخطاء التشغيلية والشكاوى المتعلقة بالخدمات الميدانية" بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي (78.6%) ودرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة، يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد قد بلغ (3.97) بوزن نسبي قدره (79.4%)، وهو ما يعكس مستوى تحقق مرتفع لمعايير جودة الخدمات كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

- رضا العملاء والموظفين

جدول 15: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات البعد الثالث من المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
1	تلمس "مشارق" ارتفاعاً في مستوى ولاء العملاء نتيجة لتوجهاتها المستدامة.	4.09	81.8%	0.972	موافق	1
3	تعزز ممارسات الاستدامة من شعور الموظفين بالفخر والرضا الوظيفي.	3.97	79.4%	0.983	موافق	3
2	تنخفض نسبة الشكاوى (من العملاء والموظفين) بشكل ملحوظ عند تطبيق معايير الاستدامة.	4.03	80.6%	0.965	موافق	2
	جميع فقرات البعد	4.03	80.6%	0.935	موافق	

يوضح الجدول السابق متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث من المحور الثاني – رضا العملاء والموظفين وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كانت على التوالي (الفقرة رقم (1)، الفقرة رقم (3)، الفقرة رقم (2)) بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.09) و (3.97) ودرجة استجابة "موافق" لكل فقرة من فقرات البعد.

كانت أعلى الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تلمس "مشارك" ارتفاعاً في مستوى ولاء العملاء نتيجة لتوجهاتها المستدامة" بمتوسط حسابي (4.09) ووزن نسبي (81.8%) ودرجة استجابة "موافق".

بينما كانت أقل الفقرات استجابة:

الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تعزز ممارسات الاستدامة من شعور الموظفين بالفخر والرضا الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.97) ووزن نسبي (79.4%) ودرجة استجابة "موافق".

بصفة عامة، يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد قد بلغ (4.03) بوزن نسبي قدره (80.6%)، وهو ما يعكس مستوى تحقق مرتفع لرضا العملاء والموظفين كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح ملخصاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني:

جدول 16: المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على

أبعاد المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	البعد الأول: الكفاءة التشغيلية والانتاجية	3.96	79.2%	0.914	موافق	3
	البعد الثاني: جودة الخدمات	3.97	79.4%	0.9412	موافق	2
	البعد الثالث: رضا العملاء والموظفين	4.03	80.6%	0.935	موافق	1
	جميع أبعاد المحور	3.99	79.8%	0.926	موافق	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة كانت على فقرات البعد الثالث - رضا العملاء والموظفين بمتوسط حسابي (4.03) ووزن نسبي (80.6%) ودرجة استجابة (موافق)، تليها الاستجابة على فقرات البعد الثاني - جودة الخدمات بمتوسط حسابي (3.97) ووزن نسبي (79.4%) ودرجة استجابة (موافق)، في حين كانت أقل استجابة على فقرات البعد الأول - الكفاءة التشغيلية والانتاجية بمتوسط حسابي (3.96) ووزن نسبي (79.2%) ودرجة استجابة (موافق)

بصفة عامة يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد قد بلغ (3.99) بوزن نسبي قدره (79.8%)، وهو ما يعكس وجود مستوى تحقق وتطبيق مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

التساؤل الفرعي الثالث: ما أبرز التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق ممارسات الاستدامة بشكل فعال ومستدام ؟

وللإجابة على التساؤل الفرعي السابق، أتاح الباحث المجال أمام عينة الدراسة لسرد التحديات التي قد تواجه شركة مشارق في تطبيق ممارسات الاستدامة بشكل فعال ومستدام، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. صعوبة الحفاظ على معايير الاستدامة البيئية المختلفة (مثل تقليل النفايات) خلال فترات الذروة والمواسم بسبب التدفق الهائل للحشود وضيق الوقت.
2. ارتفاع التكاليف الأولية للاستثمار في التقنيات الصديقة للبيئة أو الطاقة المتجددة مقارنة بالحلول التقليدية المتاحة حالياً.
3. الحاجة إلى تعزيز الوعي الكافي لدى جميع مستويات الموظفين (خاصة العمالة الموسمية) والطبقات المجتمعية المختلفة حول أهمية ممارسات الاستدامة وكيفية تطبيقها ميدانياً.
4. مقاومة التغيير لدى بعض الكوادر القديمة الذين اعتادوا على آليات عمل تقليدية يرونها أكثر سرعة من الإجراءات المستدامة ورفضهم لها.
5. الحاجة الماسة والمستمرة لبرامج تدريبية متخصصة ومكثفة تربط بين الاستدامة وبين جودة الخدمات اللوجستية بشكل مستمر.
6. الخوف من أن تكون مبادرات الاستدامة مجرد 'حملات مؤقتة' وليست جزءاً أصيلاً من الاستراتيجية التشغيلية الدائمة للشركة، الأمر الذي قد يتطلب جهداً إضافياً لتعزيزها وترسيخها لدى العاملين.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تبني ممارسات

الاستدامة على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

ولاختبار الفرضية الرئيسية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات الاستدامة

المختلفة (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية) على تحسين الأداء التنظيمي في شركة

مشارق السعودية. الجدول التالي يوضح هذه النتائج

جدول 17: نتائج تحليل التباين ANOVA للانحدار الخطي ما بين ممارسات الاستدامة و تحسين

الأداء التنظيمي

الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
الانحدار	123.370	3	41.123	1353.580	0.965	.0000
المتبقي	4.436	146	0.030			
المجموعة	127.806	149				

* معامل الارتباط المتعدد $(R) = (0.982)$

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ممارسات

الاستدامة مجتمعة على تحسين الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة ($F = 1353.580$) عند مستوى دلالة

(Sig = 0.000). كما أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.965$) أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد

يفسر ما نسبته (96.5%) من التباين في تحسين الأداء التنظيمي، مما يدل على قوة النموذج وقدرته العالية على

تفسير التغير في المتغير التابع. وبناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية الرئيسة.

وينبثق من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات

الاستدامة الاقتصادية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق

ممارسات الاستدامة الاقتصادية على تحسين الأداء التنظيمي، الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 18: معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق ممارسات الاستدامة الاقتصادية على تحسين الأداء

التنظيمي في شركة مشارق السعودية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
R	R Square	Adjusted R Square
0.963	0.927	0.927

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط ما بين (تطبيق ممارسات الاستدامة الاقتصادية) وبين (تحسين

الأداء التنظيمي) بلغت قيمته (0.963) وهو معامل ارتباط طردي موجب، كما وبلغت قيمة معامل التحديد

(0.927) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.927) أي أن (تطبيق ممارسات الاستدامة الاقتصادية) يفسر ما

نسبته 92.7% من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي داخل شركة مشارق السعودية.

جدول 19: معامل نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي ما بين تطبيق ممارسات الاستدامة

الاقتصادية و تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	118.536	1	118.536	1892.42	0.000
المتبقي	9.270	148	0.063	7	
الاجمالي	127.806	149			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي، ونلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمته (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكن القول بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الاستدامة الاقتصادية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات

الاستدامة البيئية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية على تحسين الأداء التنظيمي، الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 20: معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية على تحسين الأداء التنظيمي في

شركة مشارق السعودية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
----------------	---------------	----------------------

Adjusted R Square	R Square	R
0.935	0.936	0.967

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط ما بين (تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية) وبين (تحسين الأداء التنظيمي) بلغت قيمته (0.967) وهو معامل ارتباط طردي موجب، كما وبلغت قيمة معامل التحديد (0.936) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.935) أي أن (تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية) يفسر ما نسبته 93.5% من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي داخل شركة مشارق السعودية.

جدول 21: معامل نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي ما بين تطبيق ممارسات الاستدامة

البيئية و تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	119.615	1	119.615	2161.39	0.000
المتبقي	8.191	148	0.055	0	
الاجمالي	127.806	149			

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي، ونلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمته (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكن القول بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الاستدامة البيئية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات

الاستدامة الاجتماعية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطبيق

ممارسات الاستدامة الاجتماعية على تحسين الأداء التنظيمي ، الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 22: معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية على تحسين الأداء

التنظيمي في شركة مشارق السعودية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
R	R Square	Adjusted R Square
0.946	0.896	0.895

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط ما بين (تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية) وبين (تحسين

الأداء التنظيمي) بلغت قيمته (0.946) وهو معامل ارتباط طردي موجب، كما وبلغت قيمة معامل التحديد

(0.896) وقيمة معامل التحديد المعدل (0.895) أي أن (تطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية) يفسر ما

نسبته 89.5% من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي داخل شركة مشارق السعودية.

جدول 23: معامل نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي ما بين تطبيق ممارسات الاستدامة

الاجتماعية و تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

النموذج	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى
المربعات	الحرية	المربعات	المربعات	الدلالة	

0.000	1269.71 6	114.464	1	114.464	الانحدار
		0.090	148	13.342	المتبقي
			149	127.806	الاجمالي

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار الخطي، ونلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بلغت قيمته (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكن القول بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الاستدامة الاجتماعية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

بعد الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، نستعرض فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع أهم التوصيات.

أولاً: نتائج الدراسة

1. وجود مستوى تطبيق كبير لمعايير الاستدامة الاقتصادية داخل شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (78.8%)
2. وجود مستوى تطبيق كبير لمعايير الاستدامة البيئية داخل شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (78.2%)
3. وجود مستوى تطبيق كبير لمعايير الاستدامة الاجتماعية داخل شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (79.6%)
4. وجود مستوى تطبيق كبير لمعايير الاستدامة بمختلف أبعادها داخل مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (79.0%)
5. وجود مستوى تحقق مرتفع لمعايير الكفاءة التشغيلية والإنتاجية كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (79.2%)
6. وجود مستوى تحقق مرتفع لمعايير جودة الخدمات كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (79.4%)
7. وجود مستوى تحقق مرتفع لرضا العملاء والموظفين كأحد أبعاد الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (80.6%)

8. وجود مستوى تحقق وتطبيق مرتفع لأبعاد الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية، وذلك

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي (79.8%)

9. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الاستدامة

الاقتصادية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

10. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الاستدامة

البيئية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

11. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات الاستدامة

الاجتماعية على تحسين الأداء التنظيمي في شركة مشارق السعودية

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي اسفرت عنها الدراسة، وبعد الرجوع إلى مناقشة محاور الدراسة المختلفة، يقترح الباحث عدة

توصيات وذلك على النحو التالي:

1. تعزيز تقنيات إدارة الحشود وخفض التكاليف من خلال التوسع في الاستثمار في تقنيات

"إنترنت الأشياء" والذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة التنبؤ بحركة الزوار، مما يضمن تقليل المصاريف التشغيلية

غير الضرورية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

2. تعزيز إدارة النفايات في المواقع من خلال تطوير منظومة متكاملة لفرز النفايات من المصدر

داخل مواقع الفعاليات وربطها بسلاسل توريد لشركات التدوير، لضمان تقليل الأثر البيئي في مناطق

العمل الميداني.

3. تعزيز البرامج التدريبية وفنون الضيافة من خلال تكثيف ورش عمل "المحاكاة الواقعية" للموظفين (خاصة الموسمين) على مهارات التواصل المتقدمة وفنون الضيافة العالمية لضمان تقديم خدمة احترافية تليق بضيوف الرحمن.
4. تعزيز تدفق العمليات وتقليل الهدر من خلال مراجعة وهندسة الإجراءات اللوجستية لتحديد مواطن البطء في التنفيذ، والعمل على رقمنة المسارات الميدانية لتقليل الهدر في الوقت والجهد البشري.
5. تقليل الأخطاء التشغيلية والشكاوى من خلال تفعيل نظام "الرقابة الذكية" والتقارير اللحظية للأداء الميداني، لتمكين الفرق من معالجة أي خلل تشغيلي قبل تحوله إلى شكوى من قبل العميل أو الضيف.
6. تعزيز الشعور بالفخر والرضا الوظيفي من خلال إطلاق مبادرات لربط نجاحات الشركة في مجال الاستدامة بمساهمات الموظفين الفردية، وإبراز أثر دورهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 لتعزيز ارتباطهم النفسي والمهني بالشركة.

المراجع

المراجع العربية:

البستاني، فراس فرحان طه. (2019). *أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المصارف الخاصة العراقية*

(رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، الأردن.

جخدم، موسى. (2024). *الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية. مجلة مينا للدراسات*

الاقتصادية، 7(1)، 24.6-

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، آروموجام، 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.

شركة مشارق (2025). «الرئيسية». استرجع من شركة مشارق - الشركة الأولى في الاستثمار محلياً وعالمياً

من خلال انشاء وإدارة محافظ استثمارية بعوائد تنافسية

طه، حسنين السيد، و عبده، أسماء فتحي سيد. (2022). *أثر الثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي*

(بالتطبيق على شركة ميتلايف لتأمينات الحياة). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية،

13(1)، 29-29. <https://doi.org/10.21608/masf.2022.2291251>

عباس، عبير 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>

عبدالمنعم، شيرين يحيى، و محمد، محمد سعد. (2023). تأثير القيادة المستدامة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال قدرات المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية على قطاع البترول. *المجلة العلمية للدراسات*

التجارية والبيئية، 14 (1)، 353.327-

عطا، مسعود يونس عطوان. (2018). دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030:

دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي الجديد والشرعة الإسلامية. *مجلة كلية الشريعة والقانون*

بطنطا، 33 (4)، 1814. 1877-

<https://doi.org/10.21608/MKSQ.2018.30621>

عيسى، أحمد السيد. (2023). الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء والأداء التنظيمي الأخضر: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات التجارية والبيئية*.

فتحي، عمار. (2020). دورة ممارسات الموارد البشرية الخضراء في دعم التنمية الاجتماعية بالجامعات

الحكومية: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 7 (2)، 254-237.

كوار، عائشة، والعيداني، إلياس. (2022). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحسين الأداء المستدام

لمنظمات الأعمال: دراسة حالة. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، 7 (2)، 254-237.

- Alkahtani, A. (2025). Strategies of Saudi companies for environmental sustainability under the Saudi Green Initiative: A perception analysis on commitment and marketing. *Scientific and Educational Basics in Physical Culture and Sports*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. *BMC Health Services Research*, 22, 7.
- Choi, H.-J. (2021). Effect of chief executive officer's sustainable leadership styles on organization members' psychological well-being and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 13(24), 13676. <https://doi.org/10.3390/su132413676>
- Conțu, E. G. (2020). Organizational performance – Theoretical and practical approaches: Study on students' perceptions. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 398–406. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0038>
- 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.
- Ghanem, E. J. S. (2016). The reality of the application of sustainable leadership at the University of Sadat City as input for the development of university education: Survey study. *Future of Arab Education*, 23(103), 239–300.

- Jafari, M., & Awasthi, A. (2023). Assessing the impact of sustainable practices on organizational performance (Master's thesis, Concordia University).
- Karawya, H. (2024). Impact of sustainability practices and green leadership on organizational performance and corporate image: Evidence from Saudi enterprises. *Preprints*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-5051342/v1>
- Mgammal, M. H., & Misbah, H. M. (2025). Contributions of global companies with offices in Saudi Arabia and local companies to support local sustainability through community partnerships. *Discover Sustainability*, 6, Article 1139.
- Pham, H., & Kim, S.-Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.003>
- Ren, Q., Li, W., & Mavros, C. (2024). Transformational leadership and sustainable practices: How leadership style shapes employee pro-environmental behavior. *Sustainability*, 16(15), 6499. <https://doi.org/10.3390/su16156499>
- Soussi, J. C., Aljaaidi, K. S., & Alwadani, N. F. (2025). Sustainable environmental governance and corporate environmental performance: Empirical evidence from Saudi companies. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(11), 616. <https://doi.org/10.3390/jrfm18110616>
- 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>
- Rodríguez Valencia, L. (2025). Financial Performance and Corporate Governance on Firm Value: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, 13(3), 123. <https://doi.org/10.3390/ijfs13030123>

الملاحق

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

- ذكر
- أنثى

2. العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى 40
- من 40 إلى 50
- 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

- دبلوم أو أقل
- بكالوريوس
- دراسات عليا

4. سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: ممارسات الاستدامة (المتغير المستقل)

غير موافق بشدة = 1 ، غير موافق = 2 ، محايد = 3 ، موافق = 4 ، غير موافق = 5

م	المحور والعبارات	1	2	3	4	5
الاستدامة الاقتصادية						
1	تتبنى "مشارك" تقنيات حديثة في إدارة الحشود واللوجستيات تساهم في خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية.					
2	خصص الشركة ميزانيات ذكية للاستثمار في البنية التحتية الرقمية التي تضمن استمرارية الأعمال بكفاءة عالية على المدى الطويل					
3	تحرص الشركة على تنويع مصادر دخلها من خلال تقديم خدمات مبتكرة في قطاع الفعاليات والضيافة لضمان الاستدامة المالية					
الاستدامة البيئية						
1	تحرص شركة مشارق على استخدام مواد صديقة للبيئة (قابلة للتحلل أو إعادة التدوير) في تجهيز مواقع الفعاليات وخدمات الضيافة					
2	تلتزم "مشارك" بإدارة النفايات الناتجة عن الحشود والفعاليات بطرق تضمن الحد من التلوث البيئي في مناطق العمل..					
3	تسعى الشركة لترشيد استهلاك الطاقة والمياه في المكاتب والمواقع الميدانية والمخيمات التي تشرف عليها					
الاستدامة الاجتماعية						
1	تساهم "مشارك" بفعالية في المبادرات المجتمعية التطوعية التي تخدم المجتمع المحلي وتدعم الهوية الوطنية السعودية					
2	تلتزم الشركة بتقديم خدمات شاملة تراعي احتياجات ذوي الإعاقة وكبار السن في كافة المواقع التي تشرف عليها.					
3	توفر الشركة برامج تدريبية تخصصية للموظفين والموسمين حول "مهارات التعامل مع ضيوف الرحمن" وفنون الضيافة العالمية					

القسم الثالث: الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

م	المحور والعبارات	1	2	3	4	5
	الكفاءة التشغيلية والإنتاجية					
1	ساهمت ممارسات الاستدامة في تحسين تدفق العمليات اللوجستية وتقليل الهدر في الوقت والجهد الميداني					
2	نجحت "مشارك" في استغلال مواردها التقنية والبشرية بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق الأهداف التشغيلية					
3	يتم إنجاز المهام الوظيفية داخل مشارق بأقل جهد ووقت ممكن دون المساس بالنتيجة.					
	جودة الخدمات					
1	يلتزم موظفو "مشارك" بتقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع معايير التميز في خدمة ضيوف الرحمن والعملاء.					
2	أدى تبني معايير الاستدامة إلى تقليل نسبة الأخطاء التشغيلية والشكاوى المتعلقة بالخدمات الميدانية					
3	تحرص مشارق على تطوير جودة خدماتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية والاجتماعية.					
	رضا العملاء والموظفين					
1	تلمس "مشارك" ارتفاعاً في مستوى ولاء العملاء نتيجة لتوجهاتها المستدامة.					
2	تعزز ممارسات الاستدامة من شعور الموظفين بالفخر والرضا الوظيفي.					
3	تتخفض نسبة الشكاوى (من العملاء والموظفين) بشكل ملحوظ عند تطبيق معايير الاستدامة.					

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The impact of adopting sustainability practices on improving
organizational performance: A case study of Mashariq Saudi Company**

Prepared by:

Muaz ibn Abd al-Wahhab Kurdi

Supervised by:

Dr. Faiz Jarad

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Year:2026