

أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة:

دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

إعداد الطالب/إبراهيم بن سليمان عبدالعزيز السنيدي

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

مقدمة:

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

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

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

وتزايد وعي الأفراد بالمخاطر البيئية والاجتماعية المرتبطة بالأنشطة الاقتصادية دفعهم إلى المطالبة بممارسات أكثر استدامة، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى إلى تعديل سياساتها بما يتوافق مع توقعات المجتمع ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، وهذه التحولات في سلوك المستهلكين والمستفيدين تعزز الحاجة إلى نماذج مؤسسية أكثر التزاماً بالشفافية، والحوكمة البيئية، والعدالة الاجتماعية. (Harris et al, 2023)

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

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

وانطلاقاً من هذه الأهمية تبرز الحاجة إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة، ولا سيما في المملكة العربية السعودية التي تبنت ضمن رؤيتها 2030 مبدأ التنمية المستدامة كأحد محاور التحول الوطني، وتُعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من أبرز المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي عبر دمج الاستدامة في أنظمتها وإجراءاتها التشغيلية، وذلك من

خلال التحول الرقمي، وتطوير إدارة المعرفة، وتعزيز الشفافية والحوكمة في الخدمات المقدمة للمستفيدين.

مشكلة الدراسة:

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

ما أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية

السعودية بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية للدراسة:

تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في سعيها إلى تعميق الفهم النظري للعلاقة بين استراتيجيات الاستدامة وأداء المؤسسات الحكومية والخاصة، من خلال تناولها لموضوع حديث ومحوري ينسجم مع التوجهات العالمية نحو الإدارة المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي، وتنبع أهميتها من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال الإدارة العامة والاستدامة المؤسسية، إذ تطرح إطار نظري يربط بين أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والإدارية وبين كفاءة الأداء وفاعليته في المؤسسات، كما تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية في البحوث السابقة التي ركزت في الغالب على تطبيقات الاستدامة في القطاع الخاص، بينما تتناول هذه الدراسة نموذج حكومي متميز يتمثل في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوصفها مؤسسة تسعى إلى تطبيق مبادئ الاستدامة ضمن سياساتها التشغيلية والإستراتيجية في إطار رؤية المملكة 2030، ومن ثم تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على الأداء المؤسسي.

➤ الأهمية العملية للدراسة:

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

أهداف الدراسة:

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

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

تساؤلات الدراسة:

تتمثل التساؤلات الفرعية للدراسة فيما يلي:

1. إلى أي مدى تهتم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بتبني استراتيجيات الاستدامة ضمن سياساتها وخططها المؤسسية؟
2. ما أثر تطبيق ممارسات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة وبالأخص في أبعاد الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات؟

3. أي من أبعاد استراتيجيات الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية) لها التأثير

الأكبر في تعزيز الأداء المؤسسي للهيئة؟

4. ما طبيعة العلاقة والارتباط بين مستوى تطبيق الهيئة لاستراتيجيات الاستدامة ومستوى أدائها

المؤسسي العام؟

فروض الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات الاستدامة على تحسين الأداء المؤسسي في هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك في المملكة العربية السعودية.

2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تبني هيئة الزكاة والضريبة والجمارك لاستراتيجيات الاستدامة

ضمن سياساتها وخططها المؤسسية على مستوى أدائها المؤسسي.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الاستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي المتمثلة في

الكفاءة، والفاعلية، وجودة الخدمات في الهيئة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختلاف أبعاد استراتيجيات الاستدامة (البيئية، الاقتصادية،

الاجتماعية، الإدارية) في مستوى تأثيرها على تعزيز الأداء المؤسسي للهيئة.

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة (عرقوب وآخرون، 2024)، بعنوان: "استراتيجيات الإستدامة وتقييم الأداء الاجتماعي

البيئي لشركة باتاغونيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الاستراتيجيات المستدامة التي تتبناها شركة باتاغونيا في

صناعة الملابس، إلى جانب تقييم أدائها الاجتماعي والبيئي استناداً إلى مؤشر نتائج التأثير، وقد خلصت

الدراسة إلى أن شركة باتاغونيا تُعد نموذج رائد في تبني ممارسات الاستدامة، إذ تعتمد على مجموعة واسعة من الاستراتيجيات التي تغطي مختلف جوانب نشاطها مثل؛ برنامج إعادة استخدام الملابس المستعملة، وتعزيز متانة المنتجات، وتقليل النفايات الناتجة عن التغليف، والاعتماد على المواد المعاد تدويرها وغيرها من المبادرات البيئية، كما أظهرت النتائج أن الشركة حققت أداءً متميزاً وفقاً لمؤشر نتائج التأثير ، حيث سجلت 166 نقطة من أصل 200 نقطة لعام 2023، ما يجعلها من بين أكثر المؤسسات التزاماً بحماية الكوكب والحفاظ على موارده، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في الحلول التقنية الداعمة للتنمية المستدامة مثل استخدام مصادر الطاقة المتجددة وتوسيع برامج إعادة التدوير، إلى جانب إنشاء منصات داخلية لتشجيع الأفكار المبتكرة التي تسهم في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية بشكل فعال ومستدام.

2. دراسة (عبد المجدي، 2023)، بعنوان: "إستراتيجية الإستدامة الإستباقية ودورها في تحسين الأداء دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في بغداد".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات الاستدامة الاستباقية بأبعادها الثلاثة؛ البعد الريادي، والبعد الهندسي، والبعد الإداري في تحسين الأداء المؤسسي داخل المصارف الأهلية العراقية في بغداد مع التركيز على تحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في تطوير كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي، وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل حول مدى قدرة المصارف المبحوثة على صياغة وتنفيذ استراتيجياتها من خلال توظيف فعال لمتغيرات الاستدامة الاستباقية بما يدعم وظائفها الأساسية ويعزز نتائجها التشغيلية، وقد تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف المشمولة نظراً لكونهم يمثلون القيادات العليا المسؤولة عن رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الوقت الذي يقضيه الأفراد والمديرون في أداء أعمالهم لم يكن متناسب مع حجم تلك الأعمال، مما أدى إلى إهدار وقت كان يمكن استثماره في تطوير الأداء وتحسين الكفاءة

المؤسسية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير المعلومات والبيانات التي يحتاجها العاملون لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم، وتقليل حدة الصراعات الداخلية، بما يساهم في تعزيز كفاءة المصارف وتحقيق أداء مؤسسي أكثر استدامة.

3. دراسة (حسني، 2022)، بعنوان: "أثر تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر".

هدفت الدراسة إلى تحليل استراتيجية التنمية المستدامة وتطورها وأبعادها المختلفة، إلى جانب قياس أثر آليات تنفيذ الاستراتيجية على كفاءة المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال اختبار الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين هذه الآليات وكفاءة الأداء المؤسسي، وقد اعتمدت الباحثة على ثلاث متغيرات فرعية رئيسية لقياس الفرضية تمثلت في الحكومة المستجيبة، وإنفاذ القوانين ومكافحة الفساد، وإنفاذ الموازنات المالية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ومعالجة إشكالية تنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، مع تحديد العوامل والشروط الضرورية لتحقيق فاعلية هذه الاستراتيجيات، وتوصلت النتائج إلى وجود دلالة معنوية لجميع المتغيرات الخاصة بآليات تنفيذ الاستراتيجية مما يؤكد أن النموذج الكلي للفرضية البحثية كان مقبول من الناحية الإحصائية، وبالتالي فإن تطبيق آليات التنمية المستدامة يساهم بشكل ملموس في تعزيز كفاءة الأداء الحكومي ورفع مستوى جودة الخدمات العامة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز فعالية إنفاذ القوانين وتطوير آليات مكافحة الفساد وتحديث نظم الموازنات العامة بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة، إضافة إلى توسيع نطاق التدريب الإداري وبناء القدرات المؤسسية لتحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في ضوء رؤية مصر 2030.

4. دراسة (النسور وآخرون، 2019)، بعنوان: "أثر استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية، وذلك في ضوء نظرية النظم من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للاستدامة ومدى انعكاسها على أداء الشركات العقارية في الأردن، وسعت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه استراتيجيات التطوير المهني والتدريب في تعزيز قدرات العاملين ورفع كفاءتهم، وكذلك دراسة أثر إدارة المعرفة في دعم عمليات الابتكار وتحسين الأداء التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير واضح وإيجابي لجميع أبعاد استراتيجية الاستدامة على تعزيز الميزة التنافسية، حيث تبين أن التدريب الاحترافي وتطوير الكفاءات الإدارية يساهمان في رفع جودة الأداء المؤسسي، في حين أن إدارة المعرفة تمثل أداة فعالة في خلق بيئة عمل ديناميكية تدعم التعلم المستمر والتجديد، كما أثبتت الدراسة أن الاستقرار المالي والاستدامة البيئية لهما دور محوري في الحفاظ على تنافسية الشركات العقارية، إذ يشكلان أساساً لاستمرارية النمو والقدرة على مواجهة التحديات السوقية، وأكدت النتائج كذلك أن الابتكار يمثل أحد أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية بوصفه جوهر استراتيجيات الاستدامة ومحرك رئيسي للتطور والتميز في بيئة العمل، وانتهت الدراسة إلى ضرورة أن تولي المؤسسات العقارية مزيداً من الاهتمام بهذه الأبعاد مجتمعة، والعمل على دمجها بفاعلية ضمن سياساتها واستراتيجياتها لضمان استدامة تنافسياتها في الأسواق المحلية والإقليمية.

ثانياً الدراسات السابقة الأجنبية:

1. دراسة (Siminică et al, 2015)، بعنوان: "The impact of corporate sustainability strategies on the financial performance of Romanian companies in the context of green marketing".

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل شامل للمبادرات التسويقية الخضراء التي تتبناها الشركات الرومانية الأعلى أداءً، وذلك لفهم العوامل المحددة التي تؤثر في توجهها نحو التسويق الأخضر، وتقييم مدى تأثير استراتيجيات الاستدامة المطبقة على أدائها المالي، واعتمدت الدراسة على تحليل استراتيجيات الاستدامة في 31 شركة من الشركات الرائدة في رومانيا من خلال دراسة مبادراتها في التسويق الأخضر، وقدرتها على التواصل عبر الإنترنت لعرض أنشطتها الحالية والسابقة في مجال الاستدامة المؤسسية (الإجراءات الجوهرية)، إضافة إلى التزاماتها المستقبلية تجاه التسويق الأخضر (الإجراءات الرمزية)، كما قامت الدراسة بتحليل تأثير حجم الشركات على أدائها البيئي والتزامها بمبادئ الاستدامة، حيث تبين أن حجم الشركة يعد عامل مؤثر بشكل ملحوظ في مستوى تبنيها للممارسات المستدامة.

وأظهرت نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات الجوهرية والرمزية من جهة، والأداء المالي للشركات من جهة أخرى ما يشير إلى أن تطبيق ممارسات الاستدامة لا ينعكس بالضرورة على تحقيق أرباح مالية مباشرة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين الأبعاد البيئية والاقتصادية لاستراتيجيات الاستدامة، وتحسين آليات التواصل والشفافية في عرض المبادرات الخضراء بما يعزز ثقة المجتمع ويؤسس لثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية البيئية والاجتماعية في الشركات الرومانية.

2. دراسة (Eccles et al, 2014)، بعنوان: "The Impact of Corporate Sustainability on

"Organizational Processes and Performance".

سعت الدراسة إلى تحليل تأثير تبني ممارسات الاستدامة المؤسسية على العمليات الداخلية والأداء التنظيمي للشركات، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 180 شركة أمريكية، حيث تم تصنيف الشركات التي تبنت سياسات استدامة طوعية منذ عام 1993 ضمن فئة "الشركات عالية الاستدامة"، في حين صُنفت الشركات التي لم تعتمد مثل هذه السياسات أو تبنتها بشكل محدود ضمن فئة "الشركات

منخفضة الاستدامة"، وتبين من نتائج الدراسة أنه بحلول عام 2009 أظهرت الشركات عالية الاستدامة اختلافات جوهرية في أنظمتها الإدارية والهيكلية مقارنة بنظيراتها، إذ كانت مجالس إدارتها تتحمل مسؤولية مباشرة عن تطبيق سياسات الاستدامة، كما ارتبطت حوافز التعويضات الممنوحة للإدارة العليا بمؤشرات أداء تتعلق بالاستدامة.

وكذلك أظهرت الدراسة أن الشركات ذات الاستدامة العالية تتبنى آليات واضحة للتفاعل مع أصحاب المصلحة، وتتميز برؤية طويلة المدى في إدارة أعمالها، إضافة إلى اهتمامها بقياس والإفصاح عن المؤشرات غير المالية بدرجة أكبر، وأثبتت النتائج النهائية أن هذه الشركات تحقق أداء متفوق على المدى الطويل مقارنة بالشركات منخفضة الاستدامة، سواء من حيث مؤشرات السوق المالية أو الأداء المحاسبي مما يؤكد أن دمج مبادئ الاستدامة في صلب العمليات المؤسسية ينعكس إيجاباً على النمو والاستقرار المالي في المدى البعيد.

الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الاستدامة المؤسسية وعلاقتها بالأداء المؤسسي سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، إلا أن معظمها ركز على الجانب العام للاستدامة أو على مؤسسات محددة في قطاعات صناعية أو مصرفية دون التطرق بعمق إلى الاستدامة الاستباقية كإستراتيجية إدارية، ودون دراسة التكامل بين أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والبيئية في بيئة المؤسسات الحكومية ذات الطابع الخدمي، كما أن أغلب الدراسات السابقة مثل؛ (حسني، 2022؛ والنسور وآخرون، 2019) ركزت على تطبيقات التنمية المستدامة في سياق رفع كفاءة الأداء الحكومي أو تعزيز الميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بينما اتجهت الدراسات الأجنبية مثل (Siminică et al., 2015؛ Eccles et al., 2014) إلى تحليل أثر ممارسات الاستدامة على الأداء المالي للشركات التجارية

والصناعية في الدول المتقدمة دون تناول واضح للأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية أو المؤسسات ذات الطابع التنظيمي والرقابي.

أما الدراسة الحالية فتميزت بكونها تسعى إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تناول أثر تطبيق استراتيجيات الاستدامة على أداء المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، مع تطبيق عملي على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بوصفها جهة حكومية تمثل نموذج فريد في دمج مفاهيم الاستدامة ضمن عملياتها التنظيمية والإدارية، كما تركز الدراسة على تحليل العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق استراتيجيات الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي مع إبراز الأبعاد الأكثر تأثير في الأداء الفعلي للهيئة، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل متكامل.

وعليه تتمثل الفجوة البحثية الرئيسة في غياب دراسات عربية تطبيقية تناولت أثر استراتيجيات الاستدامة في المؤسسات الحكومية السعودية، وبخاصة في الهيئات التي تجمع بين الوظيفة الرقابية والتنظيمية والخدمية مثل؛ هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، كما تسعى الدراسة الحالية إلى توسيع نطاق الفهم التطبيقي لمفهوم الاستدامة المؤسسية من خلال الربط بين الاستدامة كخيار استراتيجي والأداء المؤسسي كمخرج إداري وتنظيمي بما يعزز الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة العامة والاستدامة في السياق المحلي والخليجي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: استراتيجيات الاستدامة.

أولاً مفهوم الاستراتيجية:

نشأ مفهوم الاستراتيجية في الفكر الإداري كاستجابة طبيعية للتطورات المتسارعة والتحديات المستمرة في بيئة الأعمال، وذلك للحاجة إلى وجود إطار يوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى،

فالاستراتيجية تمثل بوصلة المنظمة التي تحدد اتجاهها العام ومسارها المستقبلي من خلال رسم السياسات والخطط الكفيلة بتحقيق رؤيتها ورسالتها على نحو متوازن وفعال.

ويمكن النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها "منظومة متكاملة من الأهداف والقرارات والتوجهات الإدارية التي تسعى إلى استثمار نقاط القوة الداخلية، ومعالجة جوانب الضعف، واستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، مع الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة"، وبهذا المعنى تُعد الاستراتيجية أداة لتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بالمنظمة سواء داخلها أو خارجها. (عبد الماجدي، 2023)

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

ثانياً مفهوم الاستدامة:

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

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

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

المحور الثاني: أداء المؤسسات.

أولاً مفهوم الأداء المؤسسي:

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

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

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

ثانياً أهمية الأداء المؤسسي:

تتجلى أهمية الأداء المؤسسي في كونه أداة محورية لتقييم مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يسهم في بناء رؤية شاملة حول مدى نجاح الإدارة في تنفيذ الخطط والمبادرات، وتقديم الخدمات والأنشطة المختلفة، ويُعد هذا التقييم وسيلة أساسية لتحديد نوعية البيانات المطلوبة ومصادرها، إلى جانب اختيار الأساليب المناسبة لجمعها وتحليلها بطريقة تمكن المؤسسة من تفسير النتائج والاستفادة منها في تطوير أعمالها المستقبلية. (الزواوي، 2019)

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

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

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

المنهجية وطرق البحث:

➤ **منهج الدراسة:**

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

➤ مجتمع معينة الدراسة:

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

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

أدوات ومصادر جمع البيانات:

1. المصادر الأولية:

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

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

2. المصادر الثانوية:

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

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

حدود الدراسة:

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

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

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

المراجع:

أولاً المراجع العربية:

1. الحسيني، محمد، (2023)، "الإستدامة والربحية في صناعة الملابس تحليل استراتيجي"، المجلة الدولية للإدارة، 15 (2).
2. عبد الماجدي، ستار جبر، (2023)، "استراتيجية الاستدامة الاستباقية ودورها في تحسين الأداء: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في بغداد"، مجلة الجامعة العراقية، (60)، 768 – 781.
3. جرادات، ناصر محمد سعود، (2013)، "الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي"، حديث دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
4. الفتني، عير احمد، (2021)، "مفهوم الاستدامة والتوليف التجميعي في المشغولة الفنية جامعة جدة"، مجلة كلية التصميم والفنون، (20).
5. دياب، غادة عبد المنعم عبد الحميد، (2021)، "أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء"، مجلة البحوث التجارية، 43 (3).
6. الشريف، كمال علي أحمد؛ جعيم، حسين صالح مصلح، (2023)، "متطلبات بناء الاستراتيجية المقترحة للتحويل المؤسسي نحو الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها وسبل تنفيذها"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 5.
7. الرحومي، طه محمد عبد الله؛ القطيبي، محمد حزام، (2024)، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في العاصمة صنعاء- اليمن"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1 (1).

8. الزواوي، شيماء مصطفى، (2019)، "أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (6).
9. فرحي، إلهام، (2019)، "أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار قنوات، فرع أوماش، بسكرة"، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
10. خليل، عبد المعز على الشيخ، (2020)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي دراسة حالة بلدية غزة"، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، (9)، 242-213.
11. عرقوب، خديجة؛ بن محمد، ايمان، (2024)، "استراتيجيات الإستدامة وتقييم الأداء الاجتماعي البيئي لشركة باتاغونيا".
12. النسور، بلال هاشم؛ الشوابكة، زياد علي، (2019)، "أثر استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم: دراسة ميدانية على الشركات العقارية في الأردن"، رماح للبحوث والدراسات، (34).
13. حسني، سالي محمد، (2022)، "أثر تنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 239-212.

ثانياً المراجع الأجنبية:

14. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1-2), 62-77.
15. Ellen MacArthur Foundation. (2023). The circular economy in fashion: a sustainable future. Retrieved from Designing for <https://ellenmacarthurfoundation.org/fashion>

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