



**واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية**  
**The reality of organizational sustainability in Arab organizations**

إعداد

**د. فيصل بن عبد الكريم الخميس**  
**Dr. Faisal Abdul Karim Al Khamis**

كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة القصيم - بالمملكة العربية السعودية

***Doi: 10.21608/jinfo.2024.368241***

٢٠٢٤ / ٥ / ٩

استلام البحث

٢٠٢٤ / ٥ / ٢١

قبول البحث

الخميس، فيصل بن عبد الكريم (٢٠٢٤). واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٥(١٦)، ١٢٧ – ١٣٨.

<https://jinfo.journals.ekb.eg>

## واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية

المستخلص:

لغويا يشير مصطلح الاستدامة إلى الاستمرارية والديمومة والبقاء لفترة أطول. وفي بعض الكتابات الأخرى يضاف علي هذا التعريف أبعاد أخرى للاستدامة هي : المحافظة علي الموارد بمختلف أنواعها ، والعمل علي تنميتها ، وذلك في الوقت الحالي وفي المستقبل أيضا. وهناك أنواع عديدة من الاستدامة ، منها علي سبيل المثال : الاستدامة التنظيمية موضوع البحث الحالي. ويحظى هذا الموضوع بأهمية متزايدة في عالم اليوم ، حيث تدرك المنظمات أن الحاجة إلى اتخاذ إجراءات بشأن القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية أصبحت أكثر إلحاحًا. ويقصد بالاستدامة التنظيمية في هذا البحث بأنها قدرة المنظمة علي البقاء والاستمرار والنمو المطرد وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية في الحاضر والمستقبل ، وذلك من خلال كسب رضا العملاء والعاملين والمحافظة علي استمرارية علاقتهم الإيجابية بالمنظمة. والبحث الحالي هدف إلي إلقاء الضوء علي مفهوم الاستدامة بصفة عامة والاستدامة التنظيمية بصفة خاصة من حيث : التعريف والأهداف والأنواع. أيضا هدف البحث إلي رصد ملامح واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين جهود المنظمات العربية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالشكل المطلوب والمتوقع منها.

**الكلمات الرئيسية:** الاستدامة ، الاستدامة التنظيمية ، المنظمات المستدامة.

### Abstract:

Linguistically, the concept of sustainability refers to continuity, permanence, and survival for a longer period. In some other writings, other dimensions of sustainability are added to this definition, which are: preserving resources of various types, and working to develop them, at the present time and in the future as well. There are many types of sustainability, including, for example: organizational sustainability, the subject of current research. This topic is increasingly important in today's world, as organizations realize that the need to take action on environmental, social and economic issues is becoming more urgent. What is meant by organizational sustainability in the current research is the organization's ability to survive, continue, grow steadily, and achieve success, by gaining the satisfaction of customers and employees and maintaining their

positive relationship with the organization in the present and future. The current research aimed to shed light on the concept of sustainability in general and organizational sustainability in particular in terms of: definition, aims and kinds. The research also aimed to monitor the features of the reality of organizational sustainability in Arab organizations. At the end of the research, a number of recommendations were presented that could contribute to improving the efforts of Arab organizations in achieving organizational sustainability in the manner required and expected of them.

**key words** : Sustainability, organizational sustainability, sustainable organizations.

#### مقدمة :

أصبح مفهوم الاستدامة Sustainability معروفا علي الصعيد العالمي من خلال تقرير " المستقبل المشترك " Shared future الذي أعدته اللجنة المعنية بالبيئة والتنمية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة CED، والتي بينت أن الاستدامة تتعلق بالسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية والتنمية المستدامة والتقدم الاقتصادي للمنظمات ( UN: ١٩٨٧ ).

ولغويا يشير مصطلح الاستدامة إلي الاستمرارية والديمومة والبقاء لفترة أطول ( ابن منظور : ١٩٩٠ ؛ البعلبكي : ٢٠٢٣ ). وفي بعض الكتابات الأخرى يضاف علي هذا التعريف أبعاد أخرى للاستدامة هي : المحافظة علي الموارد بمختلف أنواعها ، والعمل علي تميتها ، وذلك في الوقت الحالي وفي المستقبل أيضا. ويؤكد سليمان (٢٠٢٠) أن الاستدامة تضمن نوعية حياة أفضل عن طريق التركيز علي الجوانب النوعية وليس الكمية منها فقط ، وذلك بشكل عادل وملائم بين الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية ، وتحقيق استثمار أمثل للموارد ، والتعامل معها علي أنها محدودة ، واحداث تغيير مستمر في تلبية حاجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية ومواجهة المشكلات والأزمات البيئية المتلاحقة.

وهناك أنواع عديدة من الاستدامة ، منها علي سبيل المثال : الاستدامة التنظيمية organizational sustainability موضوع البحث الحالي. ويحظى هذا الموضوع بأهمية متزايدة في عالم اليوم ، حيث تدرك المنظمات أن الحاجة إلى اتخاذ إجراءات بشأن القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية أصبحت أكثر إلحاحًا.

ويقصد بالاستدامة التنظيمية في هذا البحث بأنها قدرة المنظمة علي البقاء والاستمرار والنمو المطرد وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية في الحاضر والمستقبل ، وذلك من خلال كسب رضا العملاء والعاملين والمحافظة علي استمرارية علاقتهم الإيجابية بالمنظمة.

والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء علي مفهوم الاستدامة بصفة عامة والاستدامة التنظيمية بصفة خاصة من حيث : التعريف والأهداف والأهمية والأبعاد . أيضا يهدف البحث إلي رصد ملامح واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية. وفي نهاية البحث سيتم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين جهود المنظمات العربية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالشكل المطلوب والمتوقع منها.

**تعريف مفهوم الاستدامة :**

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الاستدامة من منظورات متنوعة. فعلي سبيل المثال تم تعريف الاستدامة من منظور بيئي علي أنها القدرة على حفظ نوعية الحياة التي نعيشها على المدى الطويل ، وهذا بدوره يعتمد على حفظ العالم الطبيعي والاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية ( Dernbach : ٢٠١٠ ) .

وهناك من عرف الاستدامة من منظور إداري علي أنها استمرارية المنظمات والمجمعات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وبقاء ونمو مواردها البشرية والمالية والمادية ، بما يحقق إشباع حاجات الناس في الحاضر والمستقبل ( Hornby & Ruse : ٢٠٢٣ ) .

#### **أنواع الاستدامة :**

حددت الأدبيات التي تحدثت عن ماهية الاستدامة أنواع عديدة من الاستدامة، منها : الاستدامة البيئية والاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة الصحية والاستدامة التعليمية والاستدامة التنظيمية.

وكل نوع من هذه الأنواع حريص علي تحقيق الاستدامة في مجال تخصصه. فعلي سبيل المثال الاستدامة البيئية هي القدرة على الحفاظ على الموارد الطبيعية والنظم البيئية من أجل الأجيال الحالية والأجيال القادمة ( زيدان : ٢٠٠٧ ) .

أيضا يقصد بالاستدامة الصحية القدرة على ضمان صحة ورفاهية الإنسان ومجتمعه على المدى القصير والطويل ( Quick & et. al. : ٢٠١٨ ) . كذلك يقصد بالاستدامة الاجتماعية الارتقاء بنوعية حياة كافة فئات المجتمع في الحاضر والمستقبل ، والوعي بمسئولية المجتمع في تحقيق العدالة والمساواة والمشاركة والتمكين والتنمية البشرية والمحافظة علي حقوق المواطنين والالتزام بالقيم والأخلاقيات ( أبو النصر : ٢٠١٦ ) .

## تعريف الاستدامة التنظيمية :

في منتصف تسعينيات القرن العشرين تطور مفهوم الاستدامة كوسيلة لمنظمات الأعمال لإدارة وتوازن جهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها ، ومن هنا ظهر مفهوم الاستدامة التنظيمية ( Christofi & et.al. : ٢٠١٢).

ومنذ ذلك التاريخ وحتى الوقت الحالي مازال مفهوم الاستدامة التنظيمية يكتنفه بعض الغموض في تعريفه وأهدافه وأهميته وأنواعه وأبعاده ومؤشراته وكيفية قياسه وكيفية تحقيقه في المنظمات... مما يتطلب معه مزيد من البحوث والدراسات التي تهدف إلي إلقاء مزيد من الضوء علي هذا المفهوم. والبحث الحالي هو محاولة علمية متواضعة في هذا السياق.

وأحيانا يطلق علي مفهوم الاستدامة التنظيمية مصطلحات أخرى تمثل تعريفا موجزا وبسيطا لهذا المفهوم مثل : الاستدامة المؤسسية أو الاستدامة الإدارية أو استدامة المنظمات أو المنظمات المستدامة.

وهناك عدد من التعريفات لمفهوم الاستدامة التنظيمية ، منها علي سبيل المثال : تعريف Ehrenfeld & et. al. (٢٠٠٧) الاستدامة التنظيمية هي قدرة المنظمة علي الاستمرار في العمل والنمو على المدى الطويل، مع مراعاة التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لعملياتها.

وفي نفس السياق عرف Sebhatu (٢٠٠٨) الاستدامة التنظيمية بأنها هي القدرة علي استمرار المنظمة ، وتحقيق النجاح في العمل ، وتلبية الحاجات الحالية لجمهور المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ، دون المساس بالسلب لموارد المنظمة في المستقبل.

أيضا عرف سلطان وآخرون (٢٠١٥) الاستدامة التنظيمية هي عملية البحث المستمر للمنظمات في البقاء أطول فترة ممكنة لتحقيق البقاء المستدام من خلال الابداع والابتكار والوعي الاستراتيجي وإدارة الحكمة .

كذلك عرف رافد وآخرون (٢٠٢٠) الاستدامة التنظيمية بأنها تلك الممارسات التي تؤديها المنظمات والتي من شأنها تحافظ علي ديمومة عملها واستمراريتها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفاعلية علي المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاستدامة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة علي البقاء والاستمرار والنمو المطرد وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية في الحاضر والمستقبل، وذلك من خلال كسب رضا العملاء والعاملين والمحافظة علي استمرارية علاقتهم الإيجابية بالمنظمة.

وبإيجاز فإن الاستدامة التنظيمية هي تحقيق مفهوم الاستدامة في المجال الإداري أو في الأمور الإدارية أو في الوظائف الإدارية المتعلقة بالمنظمات بمختلف أنواعها



في المجتمع. من هذه الأمور والوظائف علي سبيل المثال : صنع القرارات والتنظيم والتخطيط والتوجيه والقيادة والرقابة وترشيد استخدام الموارد والتدريب وتطبيق معايير الجودة الشاملة.

### المنظمات المستدامة :

يرتبط بمفهوم الاستدامة التنظيمية مفاهيم عديدة منها علي سبيل المثال : استدامة الموارد والمسئولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والمنظمات المستدامة ... إن التزام المنظمة بتطبيق ثقافة وسلوكيات الاستدامة بها يجعلها منظمة مستدامة Sustainable Organization. والمنظمات المستدامة هي تلك التي تسعى إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل، مع مراعاة التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية لعملياتها. وتركز المنظمات المستدامة على تحسين أدائها في المجالات الثلاثة التالية:

١- البيئة: تسعى المنظمات المستدامة إلى الحد من التأثير السلبي على البيئة، مثل خفض انبعاثات الكربون واستخدام الموارد الطبيعية.

٢- المجتمع: تسعى المنظمات المستدامة إلى تحسين صحة ورفاهية الموظفين والمجتمعات المحلية.

٣- الاقتصاد: تسعى المنظمات المستدامة إلى زيادة الكفاءة وتحسين الربحية. ومن أمثلة المنظمات المستدامة ، المنظمات : التي تطور منتجاتها حتى تستهلك وقود أقل ، والتي تحرص علي تقليل أسباب تلوث البيئة (سواء كان تلوث الهواء أو الماء أو التربة أو التلوث الضوضائي) ، والتي تحرص علي استخدام الطاقة المتجددة في عملياتها ، والتي تخفض استخدام الطاقة والمياه والأكياس البلاستيكية ، والتي تدعم الزراعة المستدامة في البيئة المحيطة بها سواء داخل أسوارها أو خارجها، والتي تحرص علي استخدام مواد مستدامة في منتجاتها ، والتي تحرص علي التدوير وتقليل الهدر والنفايات والمخلفات ، والتي تحرص علي المحافظة علي الجمهور الداخلي والخارجي لها ، والتي تدعم المجتمعات المحلية في أماكن عملياتها...  
أهداف الاستدامة التنظيمية :

حدد Ehrenfeld & et. al. (٢٠٢٣) ثلاثة أهداف للاستدامة التنظيمية كالتالي : أهداف بيئية وأهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية.

أولاً : تتمثل الأهداف البيئية للاستدامة التنظيمية في الحد من التأثير السلبي للمنظمة على البيئة. يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من التدابير، مثل:

١- التحول إلى الطاقة المتجددة.

٢- خفض استخدام المياه والمواد.

٣- تحسين كفاءة الإنتاج.

٤- التخلص السليم والأمن من النفايات.  
ثانيا : وتتمثل الأهداف الاجتماعية للاستدامة التنظيمية في تحسين صحة ورفاهية الموظفين والمجتمعات المحلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من التدابير، مثل:

١- توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.

٢- دعم المجتمعات المحلية في أماكن عمليات المنظمة.

٣- تقليل التفاوت الاجتماعي والاقتصادي.

ثالثا : وتتمثل الأهداف الاقتصادية للاستدامة التنظيمية في زيادة الكفاءة وتحسين الربحية. يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من التدابير، مثل:

١- تحسين كفاءة الإنتاج.

٢- خفض التكاليف.

٣- زيادة رضا العملاء.

أهمية الاستدامة التنظيمية :

يحظى موضوع الاستدامة التنظيمية بأهمية متزايدة في عالم اليوم. حيث تدرك المنظمات أن الحاجة إلى اتخاذ إجراءات بشأن القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية أصبحت أكثر إلحاحًا ، في ضوء التنافس الشديد ، وارتفاع الأسعار ، والحروب التي أثرت على سلاسل الإمداد والتمويل ، والتغيرات المناخية الشديدة ، ويترتب على تحقيق الاستدامة التنظيمية مزايا ونتائج إيجابية عديدة مثل :

تحسين سمعة المنظمة : تتمتع المنظمات المستدامة بسمعة جيدة بين أصحاب المصلحة، مما قد يؤدي إلى زيادة المبيعات وجذب المواهب.

جذب واستبقاء أفضل العاملين : يرغب العديد من العاملين في العمل في منظمات مسؤولة اجتماعيًا وبيئيًا.

زيادة رضا العملاء : يقدر العملاء الجهود التي تبذلها المنظمات المستدامة لحماية البيئة والمجتمع.

تقليل المخاطر: يمكن أن تساعد الاستدامة التنظيمية المنظمة على تقليل المخاطر المالية والقانونية.

تحسين الربحية: يمكن أن تؤدي الاستدامة التنظيمية إلى تحسين الربحية من خلال خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية.

أبعاد الاستدامة التنظيمية:

يري Taylor (٢٠٠٦) أن هناك ثلاثة أبعاد للاستدامة التنظيمية هي :

١- الاستدامة الاستراتيجية

٢- استدامة المنتجات والبرامج



٣- استدامة العاملين.

<https://www.rowadalaamal.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A>

أيضا حدد Ehrenfeld & et. al. (٢٠٢٣) ثلاثة أبعاد للاستدامة التنظيمية هي :

١- الاستدامة التنظيمية البيئية

٢- الاستدامة التنظيمية الاجتماعية

٣- الاستدامة التنظيمية الاقتصادية.

وأضاف Leon (٢٠١٣) ثلاثة أنواع أخرى من الاستدامة التنظيمية ، هي :

١- الاستدامة المالية

٢- الاستدامة المادية

٣- المسؤولية الاجتماعية.

واقع المنظمات العربية من تطبيق ثقافة وسلوكيات الاستدامة التنظيمية :

يشهد العالم العربي تطورًا ملحوظًا في مجال الاستدامة، حيث تدرك المنظمات العربية أن الحاجة إلى اتخاذ إجراءات بشأن القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية أصبحت أكثر إلحاحًا. ومع ذلك، لا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به لتعزيز ثقافة وسلوكيات الاستدامة التنظيمية في المنطقة العربية. وباستقراء واقع كثير من المنظمات العربية ، ومن خلال الاطلاع علي بعض البحوث والدراسات السابقة ( مثل : الصاعدي : ٢٠١٣ ؛ سلطان وآخرون : ٢٠١٥ ؛ حسن وإبراهيم : ٢٠١٩ ؛ سليمان : ٢٠٢٠ ؛ رافد وآخرون : ٢٠٢٠ ) وجد أنها تواجه عددًا من التحديات في تطبيق الاستدامة التنظيمية، من أهمها:

١- ضعف الوعي بمفهوم الاستدامة : حيث لا يزال هناك نقص في الوعي بمفهوم الاستدامة بين أصحاب المصلحة في الغالبية من المنظمات العربية، بما في ذلك الإدارة العليا والعاملين والعملاء.

٢- الافتقار إلى الموارد : قد لا يكون لدى كثير من المنظمات العربية الموارد اللازمة لتنفيذ ممارسات الاستدامة ، مثل التمويل والتدريب.

٣- الاستخدام غير الرشيد للموارد : حيث وجد كثير من المنظمات العربية تستخدم الموارد بشكل غير رشيد ، من خلال سوء الاستخدام أو الهدر أو التبذير أو بيع وتصدير المواد الخام بأسعار زهيدة نظرا لعدم القيام بأي عمليات تصنيع لها ...

٤- عدم الاهتمام الكافي بالتدريب : حيث كثير من المنظمات العربية لا تعطي تدريب العاملين الاهتمام الكافي ولا المكافئ لأهمية التدريب ، مما يقلل من قيمة وكفاءة وفاعلية العاملين بها وضعف معارفهم ومهاراتهم وبالتالي قلة انتاجهم وزيادة معدلات الهدر في الجهد والوقت والموارد.



- ٥- قلة الاهتمام بكسب رضا العملاء والعاملين بالقدر المطلوب والمتوقع لدي كثير من المنظمات العربية ، مع أن أول مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو كسب رضا العملاء ، وثاني مبدأ هو كسب رضا العاملين.
- ٦- البيروقراطية الرديئة : قد تكون البيروقراطية القديمة والمعقدة وغير العادلة في المنظمات العربية عائقاً أمام تنفيذ ممارسات الاستدامة التنظيمية.
- ٧- ما زالت كثير من المنظمات العربية لا تدرك ولا تطبق المواصفة القياسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية أيزو ISO ٢٦٠٠٠ . والمتعلقة بمسؤولية كل منظمة في المجتمع أي كان نوعها في أن تقدم مجموعة من الخدمات ( الإنسانية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التعليمية أو البيئية ...) للمجتمع المحيط بها ، بما يساهم في تحسين الأحوال المعيشية لهذا المجتمع. أيضاً تتضمن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تحسين الظروف المعيشية للعاملين بها وأسره. كل ذلك يساهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية للمنظمة ( أبو النصر : ٢٠١١ ) .

#### توصيات البحث :

- هذا ويمكن تعزيز ثقافة وسلوكيات الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية من خلال اتخاذ عدد من الخطوات، من أهمها:
- ١- اجراء مزيد من البحوث والدراسات العلمية عن موضوع الاستدامة التنظيمية في مجالات متنوعة ومنظمات مختلفة ، والحرص علي الاستفادة منها في تطوير وتحسين الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية.
  - ٢- التوعية والتدريب : يجب على كل المنظمات توفير التوعية المطلوبة وتقديم التدريب المناسب عن ماهية الاستدامة التنظيمية ، من حيث : التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والأبعاد والمؤشرات وكيفية القياس وكيفية التحقيق...
  - ٣- القيادة من أعلى إلى أسفل : يجب أن يكون هناك التزام قوي من الإدارة العليا بالاستدامة التنظيمية ، وأن يكونوا قدوة للعاملين في السلوك التنظيمي المستدام.
  - ٤- وضع استراتيجية واضحة للاستدامة التنظيمية : يجب أن تضع المنظمة استراتيجية واضحة للاستدامة التنظيمية تحدد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها.
  - ٥- قسم ترشيد الموارد : يقترح الباحث أن يتم تأسيس قسم في كل منظمة مسئول بشكل رئيسي عن ترشيد استخدام الموارد بمختلف أنواعها ( البشرية والمالية والمادية والمعرفية والتكنولوجية والوقت ) ، وحسن توظيفها واستثمارها وإدارتها ، وتقليل الهدر بمختلف أشكاله ( في الجهد والوقت والموارد )...

- ٦- مشاركة جميع العاملين : يجب أن تشرك المنظمة جميع العاملين في جهود الاستدامة التنظيمية ، وأن تخلق ثقافة تدعم خصائص المنظمات المستدامة.
  - ٧- القياس والتقييم المستمر: يجب أن تقوم المنظمة بقياس وتقييم تقدمها في مجال الاستدامة التنظيمية باستمرار، وأن تتعلم من أخطائها.
  - ٨- خبرات المنظمات الأخرى : يجب علي المنظمات العربية الاستفادة من خبرات المنظمات الناجحة في تطبيق ثقافة وسلوكيات الاستدامة التنظيمية ، سواء كانت هذه المنظمات عربية أو أجنبية.
- ختاما يمكن القول بأن بعض المنظمات العربية تبذل جهدا واضحا في تطبيق ثقافة وسلوكيات الاستدامة التنظيمية ، إلا أنه لا يزال أمامها الكثير من العمل الذي يتعين القيام به لتعزيز ثقافة وسلوكيات الاستدامة التنظيمية في المنطقة العربية.

## مراجع البحث

### أولاً : المراجع العربية

- ١- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١١) . *المواصفة القياسية أيزو ٢٦٠٠٠ عن المسؤولية الاجتماعية* . المجموعة العربية للتدريب والنشر . القاهرة .
- ٢- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٦) . *التنمية المستدامة نظرة متوازنة* . المجموعة العربية للتدريب والنشر . القاهرة .
- ٣- ابن منظور، جمال الدين محمد. (١٩٩٠) . *لسان العرب* . الدار المصرية للتأليف والترجمة، القاهرة .
- ٤- البعلبكي ، منير . (٢٠٢٣) . *قاموس المورد - انجليزي / عربي* . دار العلم للملايين للنشر والتوزيع، بيروت .
- ٥- الصاعدي ، سلطان مسفر . (٢٠١٣) . " تنمية الموارد المالية و تحقيق الاستدامة في جمعيات رعاية الأيتام بالمملكة العربية السعودية ، الواقع والمأمول . *الملتقى الثالث لجمعيات رعاية الأيتام بالمملكة* . تنظيم جمعية تكافل الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة المدينة المنورة . المدينة المنورة .
- ٦- حسن ، غادة محمود وإبراهيم ، نهي حسن (٢٠١٩) . " معايير تحقيق الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية لمناطق الإسكان الاقتصادي بالتجمعات العمرانية الجديدة بمصر دراسة حالة: برامج الاسكان الاقتصادي بمدينة العاشر من رمضان " ، *المجلة الدولية للتنمية* ، الجمعية الأكاديمية المصرية للتنمية البيئية ، المجلد ٨ ، العدد ١ ، القاهرة .
- ٧- رافد ، حميد الحدراوي وآخرون . (٢٠٢٠) . " دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية ، دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف " . *مجلة آداب الكوفة* . كلية الآداب . جامعة الكوفة . المجلد ١ . العدد ٤٣ . يونيو : الكوفة .
- ٨- زيدان ، أحمد عبد الله . (٢٠٠٧) . *مقدمة في الاستدامة البيئية* . دار وائل للطباعة والنشر . عمان
- ٩- سلطان ، يوسف حجيم الطائي وآخرون . (٢٠١٥) . " إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال " . *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد* . جامعة الكوفة . السنة ١١ . المجلد ١٢ . العدد ٣٥ ، الكوفة .
- ١٠- سليمان ، حنان حسن . (٢٠٢٠) . " تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية " . *مجلة العلوم التربوية* . كلية التربية . جامعة قناة السويس . الجزء ١ . العدد ١ . السويس : يناير .

١١- مليحه ، محمود فايز . (٢٠١٦) . واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة . رسالة ماجستير . جامعة الأقصى . غزة .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- Christofi , Andreas & et. al. (2012) . “ Corporate Sustainability Historical Development and Reporting Practices “ . *Management Research Review* . Vol. 35 . No. 2.
- 2- Dernbach , John C. (2010). *Sustainability: A Comprehensive Guide* . Island Press .USA.
- 3- Ehrenfeld, John R. & et al. (٢٠٢٣) . *Organizational Sustainability: A Strategic Approach to Environmental Management* . 3 rd. ed. Island Press . USA.
- 4- Hornby , A.S. & Ruse , Christina . (2023) . *Oxford Dictionary* . Oxford : Oxford University Press . Oxford.
- 5- Leon , Ramona Diana . (2013) . “ From the Sustainable Organization to Sustainable Knowledge “ , *Economic Insights , Trends and Challenges* , Vol. 11 , No. 2 .
- 6- Quick , Bruce & et. al. (2018) . *Global Health and Sustainability: An Integrated Approach* . Elsevier Press . USA.
- 7- Sebhatu , Petros . (2008) . *Sustainable Performance and Sustainable Organization* . Karlstad University Press. Sweden.
- 8- Taylor , Sully . (2006) . “ Emerging Motivations for Global HRM Integration “ , *European Journal of International Management* , Vol. 3 , No. 4.
- 9- United Nations . (1987) . *Shared Future Report* . United Nations Committee on Environment and Development (CED) . Bangkok, Thailand.

ثالثا : المواقع الإلكترونية

<https://www.rowadalaamal.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D>