



## الاستدامة التنظيمية

### التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد

organizational sustainability

Definition, objectives, importance, kinds, principles and dimensions

إعداد

**د. عبد الناصر محمد سيد أحمد**

**Dr. Abdel Nasser Mohamed Sayed Ahmed**

أستاذ الإدارة المساعد ووكيل الكلية للقبول والتسجيل وشئون الطلاب

الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية - مصر

*Doi: 10.21608/ajahs.2024.341695*

٢٠٢٣/١١/١٥ استلام البحث

٢٠٢٣ / ١٢ / ٩ قبول البحث

أحمد، عبد الناصر محمد سيد (٢٠٢٤). الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨ (٣٠) فبراير، ٢٣٧ - ٢٤٨.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد

المستخلص:

تعتبر بدايات استخدام مفهوم الاستدامة في مجال البيئة ، بهدف المحافظة علي موارد البيئة وحمايتها من التلوث والهدر والاستغلال وسوء الاستخدام... ثم اهتم علم الاقتصاد بحكم موضوع تخصصه بالاستدامة المالية والاقتصادية ، بغرض المحافظة علي الموارد وترشيدها والاقتصاد في استخدامها وعدم الاستخدام المفرط لها ، ثم ظهرت أنواع أخرى من الاستدامة مثل : الاستدامة التنظيمية والتعليمية والصحية والاجتماعية والعمرانية، ويقصد بالاستدامة التنظيمية في هذا البحث بأنها قدرة المنظمة علي الاستمرارية وتحقيق النجاح والتقدم ، وتلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين من المنظمة ، دون التأثير سلبا علي قدرتها علي تلبية الاحتياجات المستقبلية لهؤلاء المستفيدين. والبحث الحالي هدف إلي إلقاء الضوء علي مفهوم الاستدامة التنظيمية من حيث : التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. وللتمهيد لذلك تم تعريف مفهوم الاستدامة وتحديد بعض أنواعها. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في ترسيخ مفهوم الاستدامة التنظيمية نظريا وميدانيا.

**الكلمات المفتاحية:** الاستدامة ، الاستدامة التنظيمية ، أهداف الاستدامة التنظيمية ، أهمية الاستدامة التنظيمية ، أنواع الاستدامة التنظيمية ، مبادئ الاستدامة التنظيمية ، أبعاد الاستدامة التنظيمية.

### Abstract:

The beginnings of the use of the concept of sustainability in the field of the environment, with the aim of preserving environmental resources and protecting them from pollution, waste, exploitation and misuse ... Then the science of economics was interested in the subject of its specialization in financial and economic sustainability, with the aim of preserving and rationalizing resources and saving in their use and not excessive use of them ... Then other kinds or types of sustainability emerged such as: organizational, educational, health, social and urban sustainability. Organizational sustainability in this research was meant as the organization's ability to continue, achieve success and progress, and meet the current needs of the organization's beneficiaries, without negatively affecting its ability to meet the future needs of these beneficiaries. The current

research aimed to shed light on the concept of organizational sustainability in terms of: definition, objectives, importance, types or kinds , principles and dimensions. To prepare for this, the concept of sustainability was defined and some of its types were identified. At the end of the research, a number of recommendations were presented that could contribute to consolidating the concept of organizational sustainability in theory and field.

**Key words:**Sustainability, organizational sustainability, goals of organizational sustainability, importance of organizational sustainability, kinds of organizational sustainability, principles of organizational sustainability, dimensions of organizational sustainability.

#### مقدمة :

لأن كل شيء ينضب، وكل الموارد Resources لا بد أن يأتي يوم لن تكون موجودة فيه ؛ جاء التشديد على الاستدامة بكافة أنواعها. وتظهر أهمية الاستدامة sustainability، في شكلها الأكثر عمومية، في أنها السبيل الوحيد للنجاة، ولإطالة أمد ما لدينا من موارد ضئيلة ومحدودة. إنها، باختصار استراتيجي لنجاة كل شيء على الأرض، ومدته بفرص حياة من جديد.

وببساطة تشير الاستدامة إلى الاستمرارية continuity والديمومة والبقاء لفترة أطول ، والمحافظة علي الموارد بمختلف أنواعها والعمل علي تنميتها ، وذلك في الوقت الحالي وفي المستقبل أيضا.

هذا وتعتبر بدايات استخدام مفهوم الاستدامة في مجال البيئة Environment ، بهدف المحافظة علي موارد البيئة وحمايتها من التلوث والهدر والاستغلال وسوء الاستخدام... ثم اهتم علم الاقتصاد Economics بحكم موضوع تخصصه بالاستدامة المالية والاقتصادية ، بغرض المحافظة علي الموارد وترشيدها والاقتصاد في استخدامها وعدم الاستخدام المفرط لها ... ثم ظهرت أنواع أخرى من الاستدامة مثل : الاستدامة التنظيمية والتعليمية والصحية والاجتماعية والعمرانية.

والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء علي مفهوم الاستدامة التنظيمية من حيث: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. وللتمهيد لذلك تم تعريف

مفهوم الاستدامة وتحديد بعض أنواعها. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في ترسيخ مفهوم الاستدامة التنظيمية نظريا وميدانيا.

**تعريف مفهوم الاستدامة :**

الاستدامة لغويا تشير إلي الاستمرارية والقدرة علي الاستمرار لفترة طويلة من الزمن ( لسان العرب : ١٩٩٠ ؛ المعجم الوسيط : ٢٠٠٤ ؛ المورد : ٢٠٢٣ ). واصطلاحا يشير مفهوم الاستدامة إلي :

- ١- الاستدامة هي عملية تحسين نوعية الحياة البشرية وضمان استمرارية هذه الحياة في ضوء البيئة المحيطة وضمن الطاقة الاستيعابية لهذه النظم البيئية.
- ٢- الاستدامة هي استمرارية المجتمعات والمنظمات في تحقيق أهدافها ، وبقاء مواردها البشرية والمالية والمادية ، وتقديم ما يطلب منها لإشباع حاجات الناس.
- ٣- الاستدامة هي القدرة على حفظ نوعية الحياة التي نعيشها على المدى الطويل ، وهذا بدوره يعتمد على حفظ العالم الطبيعي والاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية ( انظر: A. S. Hornby & Christina Ruse : ٢٠٢٣ ؛ Wikipedia : ٢٠٢٣ ؛ Webster : ٢٠٢٣ ؛ مدحت أبو النصر : ٢٠٢٣ ).

### **تعريف الاستدامة التنظيمية :**

أصبح مفهوم الاستدامة التنظيمية *organizational sustainability* ( وأحيانا يطلق عليها الاستدامة الإدارية أو المؤسسية أو استدامة المنظمات ) أحد أهم الحقول الإدارية التي لاقت اهتمام كبير في الآونة الأخيرة ، وخاصة في المنظمات التي تفكر في البقاء لأجل أطول ، والتي تهتم بقضايا البيئة والمسئولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

ومازال مفهوم الاستدامة التنظيمية يكتنفه الغموض في تعريفه وأبعاده ومؤشراته وكيفية قياسه وكيفية تحقيقه ... وبإيجاز فإن الاستدامة التنظيمية هي تحقيق مفهوم الاستدامة في المجال الإداري أو في الأمور الإدارية المتعلقة بالمنظمات بمختلف أنواعها في المجتمع.

ومن تعريفات Definitions الاستدامة التنظيمية ، يمكن عرض التالي :

- ١- الاستدامة التنظيمية هي الممارسات التي تؤيدها المنظمة والتي من شأنها المحافظة علي ديمومة عملها واستمرارها بمزاولة أنشطتها بكفاءة وفاعلية علي المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

٢- الاستدامة التنظيمية هي الاستثمار الأمثل لما هو متاح للمنظمة من موارد دون التأثير عليها ( نقصانها ) مستقبلا.

٣- الاستدامة التنظيمية هي عملية البحث المستمر للمنظمات في البقاء أطول فترة ممكنة لتحقيق البقاء المستدام من خلال الابداع والابتكار والوعي الاستراتيجي وإدارة الحكمة ...

٤- الاستدامة التنظيمية هي القدرة علي استمرار المنظمة ، وتحقيق النجاح في العمل، وتلبية الحاجات الحالية ل جماهير المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ، دون المساس بالسلب لموارد المنظمة في المستقبل.

٥- الاستدامة التنظيمية هي مدي تمتع المنظمة بهياكل تنظيمية قادرة علي أداء الأدوار المطلوبة منها ، بما فيهم خدمة المجتمع والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

٦- الاستدامة التنظيمية هي عملية احداث التغيير التنظيمي في المنظمة ، مع ضمان التوازن والاستمرار لها ، والمحافظة علي موارد المنظمة والنظم الأيكولوجية.

٧- الاستدامة التنظيمية هي عملية تحسين وإضافة قيمة إلي المنظمة من أجل تلبية الاحتياجات الحالية مع المحافظة علي قدراتها الاستراتيجية من أجل استثمار الفرص في المستقبل ( انظر : Petros Sebhatsu : ٢٠٠٨ ؛ يوسف حجيم سلطان وآخرون : ٢٠١٥ ؛ محمود فايز مليحه : ٢٠١٦ ؛ حنان حسن سليمان : ٢٠٢٠ ).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الاستدامة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة علي الاستمرارية وتحقيق النجاح والتقدم ، وتلبية الاحتياجات الحالية للمستفيدين من المنظمة ، دون التأثير سلبا علي قدرتها علي تلبية الاحتياجات المستقبلية لهؤلاء المستفيدين.

#### أهداف الاستدامة التنظيمية :

في ضوء ما سبق يمكن تحديد الأهداف Aims الرئيسية للاستدامة التنظيمية في التالي :

- ١- تحقيق الاستمرارية للمنظمة في القيام بعملها وبقاؤها لفترة أطول.
- ٢- المساهمة في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ٣- المحافظة علي مختلف أنواع موارد المنظمة وضمان استمرارها وبقاؤها ، بل وتميئتها.

٤- تلبية الحاجات الحالية لجمهور المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية ، دون المساس بالسلب لموارد المنظمة في المستقبل.

٥- المساهمة في المحافظة علي النظم الأيكولوجية.  
أهمية الاستدامة التنظيمية :

تؤكد حنان حسن سليمان (٢٠٢٠) أن الاستدامة تضمن نوعية حياة أفضل عن طريق التركيز علي الجوانب النوعية وليس الكمية منها ، بشكل عادل وملائم بين الأجيال الحالية ، وتحقيق استثمار أمثل للموارد ، والتعامل معها علي أنها محدودة ، واحداث تغيير مستمر في تلبية حاجات المجتمع بطريقة تحقق التوازن بين التنمية الاقتصادية والسيطرة علي المشكلات البيئية.

لذلك ليس من الغريب أن يرى ٦٢% من المديرين التنفيذيين أن استراتيجية الاستدامة ضرورية لتكون الشركات قادرة على المنافسة في عالم اليوم، بينما يذهب ٢٢% منهم إلى أنها ستكون أمرًا أساسيًا في المستقبل.

وهو الأمر الذي يعني أن هناك ميزة أساسية تنطوي عليها الاستدامة، وهي تلك المتعلقة بكونها ميزة تنافسية للشركات التي تتبناها، والتي تتخذها استراتيجية أساسية، فالناس لن يُقبلوا، ربما الآن أو بعد حين، إلا على الشركات التي تعمل على نجاة المجتمع، والحفاظ على الموارد الطبيعية، والحفاظ على البيئة، وما إلى ذلك ( محمد علواني : ٢٠٢٠).

**أنواع الاستدامة التنظيمية :**

حدد محمود فايز مليحه (٢٠١٦) خمسة أنواع Kinds or Types للاستدامة

التنظيمية تمثلت في الآتي :

١- استدامة العمليات التنظيمية.

٢- استدامة السياسات.

٣- استدامة الموارد بمختلف أنواعها.

٤- استدامة المنتجات ( سلع أو خدمات ).

٥- استدامة العائد لجميع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة.

**مبادئ الاستدامة التنظيمية :**

للاستدامة التنظيمية مبادئ Principles عديدة ، منها :

١- مبدأ العدالة بين العاملين.

٢- مبدأ المساواة بين العاملين.



٣- مبدأ تقبل واحترام الاختلاف والتنوع في بيئة العمل.

٤- مبدأ جودة الحياة الوظيفية.

٥- مبدأ الشوري والديموقراطية في بيئة العمل.

٦- مبدأ الاستمرارية والمحافظة علي العاملين في المنظمة.

٧- مبدأ الشفافية والمكاشفة.

٨- مبدأ المحاسبية والمسائلة.

٩- مبدأ الحوكمة.

١٠- مبدأ النزاهة.

١١- مبدأ الشمولية.

الأبعاد الرئيسية للاستدامة التنظيمية:

تنطوي الاستدامة التنظيمية على مجموعة من الأبعاد Dimensions الرئيسية منها : ( Sully Taylor : ٢٠٠٦ )

أولاً: الاستدامة الاستراتيجية

إذا كانت المنظمة تحاول أن تفعل الكثير لخدمة المجتمع وتنميته وتقدمه، فمن المحتمل ألا يكون لديها ما يكفي من الموارد، بما في ذلك عدم وجود ما يكفي من المال لفعل ما تريد.

لذا؛ فمن أهم الاعتبارات في الاستدامة التنظيمية أن يكون لدى المنظمة رؤية Vision وأهداف واقعية. فإذا لم تكن هذه الرؤية والأهداف واقعية، فإن العديد من الأنشطة الأخرى في المنظمة لن تكون واقعية أيضاً، والحل ليس الاستمرار في محاولة الحصول على المزيد من المال، وإنما في إعادة النظر في الأهداف والرؤية من جديد.

ثانياً: استدامة المنتجات والبرامج

إذا لم يكن لدى المنظمة منتجات Products ( سلع وخدمات ) وبرامج عالية الجودة، فإن مشاركة العملاء ستتنخفض في نهاية المطاف؛ لذلك من المهم إنجاز بعض الأشياء بشكل جيد جداً، بدلاً من فعل الكثير من الأشياء بشكل غير جيد، فضلاً عن أن المساعي المستدامة لمنظمة من المنظمات تظهر فيما لديها من برامج وما تقدمه من منتجات وبرامج.

ثالثاً: استدامة العاملين



لن يكون في الإمكان أداء أي دور محوري وإيجابي على صعيد الاستدامة التنظيمية ما لم يكن لدى المنظمة ذاتها عاملون يفهمون وظائفهم ومهامهم بشكل جيد، أو إذا لم يكن لديهم الموارد الكافية التي تمكنهم من ذلك. ومن المؤكد أن العاملين هم الأداة الأساسية لأي منظمة ، فإذا لم تكن هذه الأداة تعمل بشكل فاعل فلن تفلح المنظمة في الوصول إلى أهدافها المرجوة.

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

أيضا علي كل منظمة أن تحرص علي استمرار العاملين الأكفاء بها وتحافظ عليهم وتشجعهم وتكافئهم وتهيئ لهم ظروف وبيئة العمل المناسبة والمشجعة...

#### رابعاً: الاستدامة المالية والمادية

كل منظمة عليها المحافظة علي مواردها المالية ( رأس مال المنظمة ) والمادية، وحسن استخدامها ، وترشيد استهلاكها ، وعدم الهدر فيها ، والعمل علي تنميتها. لأن ذلك سوف يساعدها علي تحقيق أهدافها من خلال أنواع عديدة من الموارد منها : الأموال والمعدات والآلات.

#### خامساً : المسؤولية الاجتماعية

يؤكد Ramona Diana Leon (٢٠١٣) علي أن الاستدامة التنظيمية تعتمد في تحقيقها علي أمرين هما : زيادة إنتاجية المنظمة ، وتحمل المنظمة لمسئولياتها تجاه المجتمع. فعلي كل منظمة أي كان نوعها : حكومية أو قطاع خاص أو منظمة من منظمات المجتمع المدني يجب أن تلعب دورا في خدمة المجتمع والمساهمة في تنميته ، وذلك من خلال تقديمها برامج المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility أو المجتمعية ، تلك البرامج التي تمثل رد الجميل للمجتمع ، والتي تعتبر زكاة مال المنظمات ، والتي تعبر عن ولاء وانتماء المنظمات للمجتمع ... ومن أمثلة هذه البرامج : التبرع للجمعيات الأهلية وللمستشفيات الخيرية والمساهمة في بناء المدارس وفي بناء المستشفيات وزراعة الأشجار والحدائق وتنظيف الشواطئ وتوزيع شنطة رمضان وشنطة المدارس ... ولا شك في أن المنظمات التي تقدم مثل هذه البرامج تساهم في تعزيز استدامة الموارد...(انظر : مدحت أبو النصر : ٢٠١١).

وبعض الكتابات الأخرى حددت ثلاثة أبعاد للاستدامة التنظيمية هي كالتالي :

١- الاستدامة الاقتصادية :

وتتمثل الاستدامة الاقتصادية في الاقتصاد والترشيد في استخدام موارد المنظمة والمحافظة عليها وتنميتها والحرص علي عدم المساس بها في المستقبل وعدم نقصها حتي تلبي الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين من المنظمة.

### ٢- الاستدامة الاجتماعية :

وتتمثل الاستدامة الاجتماعية في 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.

### ٣- الاستدامة البيئية :

وتتمثل الاستدامة البيئية في تحسين رفاهية الإنسان من خلال حماية النظام الأيكولوجي ، مثل الغلاف الجوي والتربة، والمحافظة على التنوع البيولوجي، فلا يؤدي أي نشاط بشري لدفع الكائنات الحية للانقراض وحرمان الأجيال القادمة من رؤيتها، فضلا على أنها تركز على الاستخدام الرشيد للمياه ، وحماية توفير مياه الشرب في المستقبل ، وتقليل المخلفات بشكل عام واستخدامات البلاستيك بشكل خاص. والتركيز على تقليل نسب الكربون في الطبيعة ، وتقليل معدلات تلوث البيئة ، والمحافظة علي البيئة نظيفة ،... (مدحت أبو النصر وياسمين مدحت : ٢٠١٦ ؛ مدحت أبو النصر : ٢٠٢٣).

### توصيات البحث :

- ١- ضرورة التعرف عن قرب لمفهوم الاستدامة التنظيمية ، لتحقيق الفهم الكامل لأهدافها وأهميتها ومبادئها وأبعادها وكيفية قياسها وتطبيقها...
- ٢- ضرورة أن تتضمن مقررات كليات التجارة والإدارة ضمن مناهجها التعليمية مفهوم الاستدامة التنظيمية ، حتي يكون خريجي هذه الكليات علي وعي وإدراك وفهم لهذا المفهوم ، وقادرين علي تطبيقه في المنظمات التي سوف يعملون بها.
- ٣- ضرورة اجراء مزيد من البحوث والدراسات العلمية عن الاستدامة التنظيمية ، وذلك نظرا لقلّة مثل هذه البحوث والدراسات في هذا المجال الإداري الهام ، وخاصة لعلاقته بأهداف التنمية المستدامة.
- ٤- علي كل العاملين في المنظمات احترام كل مبادئ الاستدامة التنظيمية والعمل بها والالتزام بتطبيقها.

- ٥- علي كل العاملين في المنظمات مراعاة وتطبيق كل أبعاد الاستدامة التنظيمية ، وليس الاهتمام فقط ببعض الأبعاد وترك أبعاد أخرى.
- ٦- علي كل المنظمات بلا استثناء تطوير ثقافتها بحيث تكون موجهة نحو الاستدامة ، وهذا التحول يتطلب أن تكون المنظمات علي درجة عالية من الوعي الاستراتيجي الذي يمكنها من رصد واستكشاف وتصور مستقبل عملياتها وما يمكن أن تواجهه من تحديات ، فضلا عن إمكانية استثمارها للفرص السانحة المتاحة والممكنة أمامها.

## مراجع البحث

### أولاً : المراجع العربية

- ١- جمال الدين محمد ابن منظور : لسان العرب ( القاهرة : الدار المصرية للتأليف والترجمة ، ١٩٩٠).
- ٢- حنان حسن سليمان : " 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 ٢٠٢٠.
- ٣- مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ( القاهرة : مجمع اللغة العربية ، ط ٤ ، ٢٠٠٤).
- ٤- محمود فايز مليحه : واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة ( غزة : رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، ٢٠١٦).
- ٥- مدحت محمد أبو النصر : المواصفة القياسية أيزو ٢٦٠٠٠ عن المسؤولية الاجتماعية ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١١).
- ٦- مدحت محمد أبو النصر وباسمين مدحت محمد : التنمية المستدامة ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2016).
- ٧- مدحت محمد أبو النصر : الخدمة الاجتماعية الخضراء ( المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ٢٠٢٣).
- ٨- منير البعلبكي : قاموس المورد – إنجليزي/عربي (بيروت : دار العلم للملايين للنشر والتوزيع ، ٢٠٢٣).
- ٩- يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون : " إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال " ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، السنة ١١ ، المجلد ١٢ ، العدد ٣٥ ، الكوفة : ٢٠١٥.

### ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- A. S. Hornby & Christina Ruse: **Oxford Dictionary** (Oxford: Oxford University Press, 202٣).
- 2- Petros Sebhatu: **Sustainable Performance and Sustainable Organization** (Sweden: Karlstad University Press, 2008).
- 3- Ramona Diana Leon: "From the Sustainable Organization to Sustainable Knowledge "، **Economic Insights, Trends and Challenges**, Vol. 11, No. 2. 2013.



