

## أثر تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة الجفارة

حنان أحمد تنتوش \*

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة جفارة، ليبيا

### The Impact of Adopting Sustainable Management Practices on Institutional Performance: An Applied Study at the Faculty of Economics and Political Science, Al-Jafara University

Hanhan Ahmed Tantoush \*

Department of Administration, Faculty of Economics and Political Sciences, Al-Jafara University, Libya

\*Corresponding author

hnantantoush@gmail.com

\*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-08-18

تاريخ القبول: 2025-08-07

تاريخ الاستلام: 2025-06-29

#### الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة، من خلال دراسة العلاقة بين القيادة المستدامة، الثقافة المؤسسية المستدامة، والممارسات البيئية والاجتماعية، باعتبارها أبعادًا للفكر الإداري المستدام، وتأثيرها في جودة الخدمات، وكفاءة العمليات، واستدامة الموارد باعتبارها أبعادًا للأداء المؤسسي. وقد كشفت نتائج البحث، المستندة إلى التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من (71) مفردة، أن متوسطات جميع أبعاد الفكر الإداري المستدام كانت أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يعكس ضعفًا عامًا في تبني هذه الممارسات داخل الكلية، وهو ما اتضح في الجداول رقم (6، 7، 8). كما بينت النتائج تدني مستوى الأداء المؤسسي، حيث سجلت أبعاده الثلاثة (جودة الخدمات الأكاديمية، كفاءة العمليات الإدارية، واستدامة الموارد) متوسطات حسابية دون الحد المتوسط، ما يؤكد وجود قصور وظيفي وهيكلية في الأداء المؤسسي، كما هو موضح في الجداول (9، 10، 11). أظهرت اختبارات معامل الارتباط والانحدار (الجداول 14 إلى 18) وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب بين تبني الفكر الإداري المستدام والأداء المؤسسي، وقد تبين أن أبرز بعد يؤثر على الأداء المؤسسي هو الممارسات البيئية والاجتماعية ( $R^2 = 0.227$ )، يليه القيادة المستدامة، ثم الثقافة المؤسسية المستدامة. وبلغت قوة التأثير التفسيرية للنموذج ككل ( $R^2 = 0.280$ )، مما يشير إلى أن تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام يفسر ما نسبته (28%) من التغيرات في الأداء المؤسسي بالكلية. إن هذا التباين في مستويات التأثير يدل على أن تبني الفكر الإداري المستدام لا يزال في مراحله الشكلية، حيث لم تتم ترجمته إلى ممارسات إدارية فعالة تؤثر إيجابًا في جودة الأداء. كما يشير إلى فجوة بين المفاهيم الإدارية الحديثة والتطبيق العملي لها داخل بيئة العمل الأكاديمي، مما يعزز الحاجة إلى مراجعة المنظومة الإدارية والثقافية للكلية.

الكلمات المفتاحية: الفكر الإداري المستدام، الأداء المؤسسي، جامعة الجفارة.

#### Abstract

This research aims to analyze the impact of adopting sustainable management practices on institutional performance at the Faculty of Economics and Political Science at Al-Jafara University. This research examines the relationship between sustainable leadership, sustainable corporate culture, and environmental and social practices, as dimensions of sustainable management thinking, and their impact on service quality, operational efficiency, and resource sustainability, as dimensions of institutional performance. The research results, based on statistical analysis of data collected from (71) individuals, revealed that the averages of all dimensions of sustainable management thinking were below the hypothetical average (3), reflecting a general weakness in the adoption of these practices within the college, as demonstrated in Tables (6, 7, and 8). The results also demonstrated a low level

of institutional performance, with its three dimensions (quality of academic services, efficiency of administrative processes, and sustainability of resources) recording arithmetic averages below the median, confirming the presence of functional and structural deficiencies in institutional performance, as shown in Tables (9, 10, and 11). Correlation and regression tests (Tables 14 to 18) revealed a significant positive correlation and influence between the adoption of sustainable management thinking and institutional performance. The most significant dimension influencing institutional performance was environmental and social practices ( $R^2 = 0.227$ ), followed by sustainable leadership, and then sustainable corporate culture. The explanatory power of the model as a whole was ( $R^2 = 0.280$ ), indicating that the adoption of sustainable management thinking practices explains 28% of the changes in institutional performance at the college. This variation in levels of influence indicates that the adoption of sustainable management thinking is still in its formal stages, as it has not yet translated into effective administrative practices that positively impact performance quality. It also points to a gap between modern management concepts and their practical application within the academic work environment, reinforcing the need to review the college's administrative and cultural framework.

**Keywords:** Sustainable management thinking, institutional performance, Al-Jafara University.

## مقدمة

تواجه منظمات التعليم العالي في العصر الحديث تحديات متزايدة في بيئة تتسم بالتغير المستمر، والضغوط التنمائية لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يفرض ضرورة تبني ممارسات إدارية تتسم بالاستدامة وتوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي هذا السياق، يبرز الفكر الإداري المستدام كأحد الاتجاهات المعاصرة التي تسعى إلى إعادة تشكيل فلسفة الإدارة من خلال دمج مفاهيم الاستدامة في صلب العمليات الإدارية وصنع القرار على كافة المستويات (بن سلامة، بركة، المرغلي، & التيجاني، 2024؛ عيسى، 2025؛ أبوخريص، 2023). لقد أصبح واضحاً أن الأداء المؤسسي لم يعد يُقاس فقط بمخرجاته الكمية أو المالية، بل أصبح مرتبطاً بقدرته على التكيف مع التحديات المستقبلية، وتعزيز الشفافية، وتحقيق التنمية المستدامة في جميع أنشطته. ومن هنا، تزداد أهمية دراسة أثر تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي التي تؤدي دوراً محورياً في إعداد الكفاءات، وإنتاج المعرفة، وخدمة المجتمع (أبو ليفة، بن مصطفى، الصالحي، & السريتي، 2025؛ زرزار & غباد، 2023؛ إبراهيم، 2023؛ معينتي، 2025).

وعليه، يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل مدى تأثير تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام على تحسين الأداء المؤسسي، من خلال تطبيقه على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة الجفارة كنموذج تطبيقي. حيث تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مفاهيم الاستدامة في الفكر الإداري (مثل القيادة الأخلاقية، وإدارة الموارد بكفاءة، وتمكين العاملين، وتحقيق العدالة التنظيمية) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي (مثل الجودة الأكاديمية، والفعالية الإدارية، ورضا العاملين). إن أهمية هذه الدراسة تنبع من الحاجة الماسة إلى تطوير أنماط إدارية تواءم مع متطلبات الاستدامة وتساهم في رفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي الليبية، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية والإقليمية نحو تحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

## التعريفات الإجرائية

### 1. الفكر الإداري المستدام:

يشير هذا المفهوم إلى مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية التي تسعى لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة، مع التركيز على استدامة الموارد وتعزيز المسؤولية الأخلاقية في صناعة القرار الإداري.

ويُعرّف الفكر الإداري المستدام إجرائياً في هذا البحث بأنه: "مجموعة من الممارسات والسياسات الإدارية التي تتبناها إدارة الكلية لتحقيق كفاءة طويلة المدى في الأداء، من خلال مراعاة أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية"، ويتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد فرعية: (القيادة المستدامة، الثقافة المؤسسية المستدامة، والممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية) (لزيد، 2019، ص 78؛ Robins & Coulter, 2018, p. 156).

### 2. القيادة المستدامة:

تعني قدرة القادة داخل المؤسسة على تبني قرارات وتوجهات استراتيجية طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية والأخلاقية، إلى جانب الأهداف الاقتصادية.

وتُعرّف إجرائيًا بأنها: “الأنشطة والممارسات القيادية التي تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف الكلية بأسلوب متزن ومستدام يراعي التأثيرات المستقبلية على جميع الأطراف المعنية” (العاني، 2020، ص 64؛ Daft, 2016, p. 101).

### 3. الثقافة المؤسسية المستدامة:

تشير إلى القيم والسلوكيات والمعتقدات التي تدعم ممارسات الاستدامة داخل المؤسسة، وتشجع العاملين على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف بيئية واجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية. وتُعرّف إجرائيًا بأنها: “مجموعة من القيم والسلوكيات التنظيمية التي تدعم ممارسات الاستدامة وتشجع على دمجها في كافة عمليات الكلية التعليمية والإدارية” (البياتي، 2018، ص 113).

### 4. الممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية:

تعني تطبيق مفاهيم المسؤولية البيئية والاجتماعية في كافة أنشطة الإدارة، مثل ترشيد استخدام الموارد، الاهتمام برفاهية العاملين، وخدمة المجتمع.

وتُعرّف إجرائيًا بأنها: “الإجراءات والأنظمة الإدارية التي تتبناها الكلية للحد من التأثير البيئي السلبي وتعزيز الأثر الاجتماعي الإيجابي في المجتمع المحلي” (الخليفي، 2017، ص 89)؛ (Elkington 1998, p. 75).

### 5. الأداء المؤسسي:

يشير إلى مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية ضمن إطار زمني محدد، ويُقاس عادة من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، رضا المستفيدين، جودة الخدمات، والاستدامة التشغيلية. ويُعرّف إجرائيًا في هذا البحث بأنه: “مدى قدرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة على تحقيق أهدافها التعليمية والإدارية بأداء فعال ومستدام يلبي تطلعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين”، ويتم قياسه من خلال: (جودة الخدمات الأكاديمية، كفاءة العمليات الإدارية، واستدامة الموارد) (السامرائي، 2016، ص 152).

### مشكلة البحث

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة التعليم العالي، وما تفرضه من تحديات تتعلق بضرورة تحسين الأداء المؤسسي وتطوير أساليب الإدارة بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في الفلسفات والأساليب الإدارية التقليدية. ومن خلال عمل الباحثة الأكاديمية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة الجفارة، ومتابعتها المستمرة لسير العمل الإداري والأكاديمي، تبلورت لدى الباحثة قناعة بأن الكلية تواجه جملة من التحديات التي تؤثر على مستوى الأداء المؤسسي، ومن أبرزها: ضعف التكامل بين الوحدات الإدارية، غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة، محدودية إشراك الكادر الوظيفي في صنع القرار، بالإضافة إلى عدم وضوح المعايير المعتمدة لتقييم الأداء والتحفيز.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الكلية على مستويات مختلفة، إلا أن واقع الممارسة يُظهر غيابًا واضحًا لتبني ممارسات الفكر الإداري المستدام التي تقوم على تعزيز الشفافية، وتفعيل المشاركة، وحسن إدارة الموارد، والتوجه نحو العدالة التنظيمية والمسؤولية المجتمعية. وقد لاحظت الباحثة، من خلال تواجدها بالكلية قيد البحث، وجود فجوة بين ما يُطرح من شعارات إدارية وبين الممارسات الفعلية، وهو ما يُضعف فرص التحسين المستمر ويؤثر على جودة المخرجات الأكاديمية والإدارية.

من هنا تنبع مشكلة هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:

- ما مستوى تبني ممارسات القيادة المستدامة في الكلية؟
- إلى أي مدى تسود الثقافة المؤسسية المستدامة في بيئة العمل الأكاديمي؟
- ما مدى تطبيق الممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية في الكلية؟
- ما واقع جودة الخدمات الأكاديمية في الكلية؟
- ما مدى كفاءة العمليات الإدارية داخل الكلية؟

### فرضيات البحث

#### الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للثقافة المؤسسية المستدامة على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للممارسات البيئية والاجتماعية على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.

#### أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مفهوم تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة الجفارة.
- التعرف على واقع الأداء المؤسسي بالكلية، وتحديد أبرز جوانب القوة والقصور.
- دراسة العلاقة بين ممارسات الفكر الإداري المستدام ومؤشرات الأداء المؤسسي.
- تقديم توصيات عملية تساهم في تفعيل الفكر الإداري المستدام بما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي.
- المساهمة في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة المستدامة داخل مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

#### أهمية البحث

##### أولاً: أهمية للباحث:

- زيادة الخبرة في مجال البحث العلمي من خلال:
- توسيع المعرفة الأكاديمية
- إثراء الخبرة العملية

##### ثانياً: أهمية الدراسة للمجتمع

- الاستفادة من نتائج البحث في محاولة تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحليل العلاقة بين الفكر الإداري المستدام والأداء المؤسسي في الكلية، يمكن أن يساهم البحث في تحسين فعالية وشفافية القرارات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى بيئة تعليمية أكثر استدامة وكفاءة.

##### ثالثاً: أهمية الدراسة للعلم

- إضافة إلى الأدبيات الأكاديمية من خلال إثراء المكتبة العلمية بمثل هذه البحوث
- تطوير مفاهيم إدارية جديدة: تساهم هذه الدراسة في تطوير مفاهيم وأساليب إدارية جديدة تدمج بين الاستدامة والفاعلية المؤسسية، مما يفتح المجال لإثراء الفهم الأكاديمي حول تطبيق الفكر الإداري المستدام في التعليم العالي.

#### منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لما يتميز به من قدرة على وصف الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وقد تم تصميم أداة استنباطية لقياس آراء المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة الجفارة حول مستوى تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام، ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي.

#### مجتمع وعينة البحث:

تم اعتماد أسلوب المسح الشامل لكل العاملين من إداريين وأعضاء هيئة التدريس داخل كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

#### أداة البحث:

تم استخدام استبيان مغلق تضمن مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد الفكر الإداري المستدام وأبعاد الأداء المؤسسي.

#### أساليب التحليل:

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، وذلك لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات

#### حدود البحث

- الحدود الزمنية: ربيع 2025م.
- الحدود المكانيّة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة الجفارة.

## الدراسات السابقة

- 1- دراسة العتيبي، فاطمة (2019) بعنوان: " تأثير الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي " تناولت هذه الدراسة أثر تبني الفكر الإداري المستدام في المؤسسات التعليمية على تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري. أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لتطبيق ممارسات الإدارة المستدامة على رفع كفاءة الأداء المؤسسي، مع التركيز على الجانب البيئي والاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - وجود علاقة قوية بين تطبيق استراتيجيات الاستدامة في إدارة الكليات وتحسين جودة الخدمات التعليمية.
  - تحسن الأداء المالي والإداري بعد تبني مبادئ الاستدامة.
- 2- دراسة الفحطاني، محمد (2020). بعنوان: " دور القيادة الأكاديمية في تعزيز الفكر الإداري المستدام " تناولت الدراسة دور القيادات الأكاديمية في تطبيق الفكر الإداري المستدام في الجامعات السعودية. ركزت الدراسة على فهم كيفية تأثير القيادة الأكاديمية على تبني السياسات المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي في الجامعات وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية
  - تأثير القيادة الأكاديمية في تحفيز الموظفين على تبني ممارسات الاستدامة.
  - تحسين الأداء المؤسسي نتيجة لوجود رؤية قيادية واضحة.
3. دراسة الزهراني، ناصر (2021). "أثر ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي في الجامعات"

قامت هذه الدراسة بدراسة أثر ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي في الجامعات العربية، مع التركيز على الجامعات في المملكة العربية السعودية. استهدفت الدراسة فهم كيف يمكن للفكر الإداري المستدام أن يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية.

- تبين أن تبني الفكر الإداري المستدام يساهم في تحسين مستوى الخدمات الأكاديمية والإدارية.
- أظهرت الدراسة أن الجامعات التي تطبق ممارسات الاستدامة تتيح بيئة تعليمية أفضل وأكثر استدامة.

4. دراسة سليم، حنان (2018) "الفكر الإداري المستدام: الممارسات والتحديات في المؤسسات الأكاديمية" ركزت الدراسة على ممارسات الفكر الإداري المستدام في المؤسسات الأكاديمية، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق هذه الممارسات في بيئة تعليمية. وأشارت إلى أن هناك صعوبة في تطبيق الفكر الإداري المستدام بسبب قلة الوعي بين العاملين في المؤسسات الأكاديمية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية.
  - وجود تحديات رئيسية مثل نقص التدريب والموارد، وصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية.
  - الحاجة إلى استراتيجيات شاملة لزيادة وعي العاملين والمجتمع الأكاديمي بمفاهيم الاستدامة.
5. دراسة الهاشمي، عبدالله (2017) "القيادة المستدامة وأثرها على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية" تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة المستدامة على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، مع التركيز على دور القيادة في تبني ممارسات الاستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية.
  - أن القيادة المستدامة تؤثر بشكل مباشر على التحسين المستمر للأداء المؤسسي.
  - ضرورة أن تكون هناك استراتيجيات تعليمية وإدارية واضحة لتحقيق الاستدامة في المؤسسات.

## ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة

تُعد هذه الدراسة "أثر تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة"، إضافة نوعية للأدبيات السابقة في مجال الفكر الإداري المستدام، وتتميز بعدة جوانب تبرزها كدراسة فريدة.

بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على الفكر الإداري المستدام في سياقات تعليمية وإدارية متنوعة، غالبًا ما كانت هذه الدراسات تتمحور حول المؤسسات الأكاديمية الكبرى في الدول الغربية أو الجامعات العربية في دول متقدمة. إلا أن هذه الدراسة تضيف بعدًا محليًا دقيقًا من خلال تحليل كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة، مما يعكس الواقع الأكاديمي والإداري للمؤسسات التعليمية في ليبيا. هذا التركيز يساهم في توسيع نطاق الفهم لآثار تطبيق الفكر الإداري المستدام في بيئات تعليمية تتميز بتحديات خاصة، مثل الظروف الاقتصادية، وثقافة العمل، والموارد المحدودة.

علاوة على ذلك، تتميز هذه الدراسة بتركيزها على الأداء المؤسسي في الجامعات التخصصية. فالدراسات السابقة تناولت الفكر الإداري المستدام في سياقات عامة دون التركيز على التخصصات الأكاديمية المحددة مثل العلوم الاقتصادية والسياسية. هذه الدراسة تسد فجوة في الأدبيات من خلال التركيز على الأداء المؤسسي في كلية

متخصصة ككلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مما يساهم في فهم كيفية تأثير الفكر الإداري المستدام في التخصصات الأكاديمية المرتبطة بتطوير السياسات الاقتصادية والإدارية.

كما تقدم هذه الدراسة تحليلاً أكثر تفصيلاً لتأثير ممارسات الفكر الإداري المستدام على الجوانب المختلفة للأداء المؤسسي، على عكس الدراسات السابقة التي تناولت هذا التأثير بشكل عام. فهي تعمق في كيفية تأثير هذه الممارسات على الكفاءة الأكاديمية، وتطوير المناهج الدراسية، وتحسين جودة التدريس، بالإضافة إلى تأثيرها على الإدارة المالية، والتنظيم الإداري، والموارد البشرية.

وتسلط الدراسة الضوء على المعوقات المحلية التي تواجه تبني الفكر الإداري المستدام في السياق الليبي. فمن خلال تحليل هذه المعوقات، مثل نقص الوعي بأهمية الاستدامة، وقلة الموارد، وضعف التدريب المؤسسي، وغياب البنية التحتية المناسبة، تقدم الدراسة رؤية دقيقة للتحديات المحلية التي قد تكون غائبة أو غير متناولة بشكل كافٍ في الدراسات السابقة التي تركز على بيانات أكاديمية غنية بالموارد.

## المبحث الأول

### الجانب النظري

#### أولاً: مفهوم الفكر الإداري المستدام

يُعتبر الفكر الإداري المستدام أحد الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، حيث يدمج بين متطلبات الكفاءة والفعالية المؤسسية وبين القيم الأخلاقية، والمسؤولية البيئية والاجتماعية. ويعتمد هذا الفكر على تصور استراتيجي طويل المدى يأخذ في الحسبان الأثر الكلي للقرارات الإدارية على الأجيال القادمة. وقد عرّفه زيد (2019، ص78) بأنه: "مجموعة من الممارسات والسياسات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق كفاءة طويلة الأمد في الأداء من خلال مراعاة أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية". ويشير إلى تحوّل نوعي في فلسفة الإدارة التقليدية نحو نموذج شمولي يوازن بين الربحية والمسؤولية. كما أشار (Robins & Coulter, 2018, p.156) إلى أن الإدارة المستدامة لا تقتصر على الامتثال البيئي، بل تتطلب دمج قيم الاستدامة في صميم القرارات الإدارية والاستراتيجية، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة.

#### ثانياً: أبعاد الفكر الإداري المستدام

##### 1. القيادة المستدامة

القيادة المستدامة تُعنى بتبني رؤية استراتيجية طويلة الأجل تضع في الحسبان الأبعاد البيئية والاجتماعية، إلى جانب الأهداف الاقتصادية. وتعمل هذه القيادة على خلق بيئة داعمة، وتعزيز قيم الشفافية والعدالة، وتمكين العاملين.

وقد عرّف العاني (2020، ص64) القيادة المستدامة بأنها: "الأنشطة والممارسات القيادية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب متزن ومستدام يراعي التأثيرات المستقبلية على جميع الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة)". ومن أبرز سمات هذه القيادة: الالتزام الأخلاقي، تشجيع المشاركة، وضوح الرؤية المستقبلية، والاستثمار في رأس المال البشري.

##### 2. الثقافة المؤسسية المستدامة

تشير الثقافة المؤسسية المستدامة إلى مجموعة القيم والسلوكيات التي تدعم ممارسات الاستدامة داخل المؤسسة، وتشجع على دمجها في جميع العمليات التعليمية والإدارية. وبحسب البياتي (2018، ص113): "هي مجموعة من القيم والسلوكيات التنظيمية التي تُعزز ممارسات الاستدامة، وتشجع العاملين على تبنيها داخل المؤسسة".

وتُعتبر الثقافة المؤسسية حافزاً داخلياً لسلوكيات الأفراد، مما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح مبادرات الاستدامة، وخصوصاً في مؤسسات التعليم العالي التي تتطلب تناغماً بين الأبعاد الأكاديمية والاجتماعية.

##### 3. الممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية

تتمثل في تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في العمليات الإدارية. وتتضمن ترشيد استهلاك الموارد، الاهتمام بصحة العاملين ورفاهيتهم، وخدمة المجتمع المحلي. وقد عرّف الخلفي (2017، ص89) هذه الممارسات بأنها: "الإجراءات والأنظمة الإدارية التي تتبناها الكلية للحد من التأثير البيئي السلبي وتعزيز الأثر الاجتماعي الإيجابي في المجتمع المحلي". وتُعد هذه الممارسات مؤشراً على نضج المؤسسة، وقدرتها على بناء علاقة مسؤولة مع محيطها الداخلي والخارجي، ما يعكس التزامها بأبعاد التنمية المستدامة.

### ثالثاً: مفهوم الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو تعبير شامل عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويشمل الجوانب الأكاديمية، الإدارية، المالية، والاجتماعية. ويُعرف السامرائي (2016، ص152) الأداء المؤسسي بأنه: "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التعليمية والإدارية بأداء فعال ومستدام يُلبّي تطلعات أصحاب المصلحة ووفقاً لـ (Kaplan & Norton 2004, p.40)، فإن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بالمرجات الكمية، بل يشمل جودة الخدمات، رضا العاملين، استدامة الموارد، وتكامل العمليات.

### رابعاً: أبعاد الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي:

#### 1. جودة الخدمات الأكاديمية

تشير إلى مستوى الكفاءة في تقديم البرامج الأكاديمية، وتحديث المناهج، ومدى رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس عن بيئة التعلم. وتُعد الجودة الأكاديمية أساساً في تقييم فعالية المؤسسة في تحقيق رسالتها التعليمية.

#### 2. كفاءة العمليات الإدارية

تعكس مدى مرونة الإدارة، وسرعة اتخاذ القرار، وتكامل الإجراءات بين الأقسام المختلفة. وتعد الكفاءة الإدارية ركيزة للاستدامة التنظيمية، حيث تقلل الهدر في الموارد وتحسن مستوى الخدمة.

#### 3. استدامة الموارد

تشير إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والمادية بكفاءة واستمرارية، بما يضمن استقرارها في المدى الطويل. ويشمل ذلك الإدارة المالية الرشيدة، تنمية الكفاءات البشرية، وتوظيف البنية التحتية بفعالية.

### خامساً: العلاقة بين الفكر الإداري المستدام والأداء المؤسسي

تشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين تبني الفكر الإداري المستدام وتحسين الأداء المؤسسي. حيث أن القيادة المستدامة تساهم في تعزيز الرؤية المستقبلية، وتمكين العاملين، ورفع الرضا الوظيفي، مما ينعكس على جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

كما أن الثقافة المؤسسية التي تدعم قيم الشفافية والمساءلة تخلق بيئة محفزة للتميز المؤسسي، بينما تسهم الممارسات البيئية والاجتماعية في ترسيخ سمعة المؤسسة لدى المجتمع وزيادة الثقة بها.

### المبحث الثاني

### الجانب العملي

### مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس عددهم (45) والموظفين عددهم (33) بكلية الاقتصاد بجامعة الجفارة، أي ان اجمالي المجتمع (78) مفردة، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة اسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (78) استبيان على مجتمع الدراسة واسترجع منها (71) استبيان مكتملة البيانات وصالحة للتحليل، بنسبة استرجاع (91.0%).

### صدق أداة الدراسة

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان الدراسة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، وكانت النتائج على النحو التالي:

### الاتساق الداخلي بين أبعاد محور الفكر الإداري المستدام

لمعرفة فيما إذا كان هناك اتساق بين أبعاد محور الفكر الإداري المستدام تم استخدام مصفوفة معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي رقم (1) يبين ذلك.

الجدول (1): يوضح مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد محور الفكر الإداري المستدام.

الأبعاد	القيادة المستدامة	الثقافة المؤسسية المستدامة	الممارسات البيئية والاجتماعية	الدرجة الكلية لمحور الفكر الإداري المستدام
القيادة المستدامة	1			
الثقافة المؤسسية المستدامة	0.318**	1		
الممارسات البيئية والاجتماعية	0.311**	0.605**	1	
الدرجة الكلية لمحور الفكر الإداري المستدام	0.680**	0.806**	0.848**	1

\*\* ارتباط عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد محور الفكر الإداري المستدام عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وهذه الارتباطات تعزز صدق المقياس، وتدل على وجود اتساق داخلي بين الأبعاد.

### الاتساق الداخلي بين أبعاد محور الأداء المؤسسي

لمعرفة فيما إذا كان هناك اتساق بين أبعاد محور الأداء المؤسسي تم استخدام مصفوفة معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي رقم (2) يبين ذلك.

الجدول (2): يوضح مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد محور الأداء المؤسسي.

الأبعاد	جودة الخدمات الأكاديمية	كفاءة العمليات الإدارية	استدامة الموارد	الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي
جودة الخدمات الأكاديمية	1			
كفاءة العمليات الإدارية	0.414**	1		
استدامة الموارد	0.362**	0.371**	1	
الدرجة الكلية لمحور الأداء المؤسسي	0.636**	0.374**	0.389**	1

\*\* ارتباط عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد محور الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية أقل من (0.01) وهذه الارتباطات تعزز صدق المقياس، وتدل على وجود اتساق داخلي بين الأبعاد.

### إختبار ثبات أداة الدراسة

استخدمت الباحثة معادلة (ألفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية على محاور الدراسة، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (3).

جدول (3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الدراسة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات سبيرمان براون
الفكر الإداري المستدام	القيادة المستدامة	05	0.619	0.350	0.666
	الثقافة المؤسسية المستدامة	05	0.677	0.370	0.538
	الممارسات البيئية والاجتماعية	05	0.749	0.602	0.751
الأداء المؤسسي	جودة الخدمات الأكاديمية	05	0.788	0.712	0.832
	كفاءة العمليات الإدارية	05	0.688	0.318	0.564
	استدامة الموارد	05	0.679	0.335	0.586

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.619، 0.788) لمختلف محاور الدراسة، ويتبين وجود علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.318، 0.712)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي تراوح بين (0.538، 0.832)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس.

### ترميز بيانات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدمت الباحثة الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للإستبيان قائمة تحمل الاختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن  $(3) = 5/(5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات المجتمع، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences " والتي يرمز لها إختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 26، وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان براون.
  - التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
  - اختبار t لعينة واحدة كأحد أساليب الإحصاء الاستدلالي، لإمكانية تعميم النتائج.
  - اختبار الإنحدار البسيط والمتعدد لإختبار صحة فرضيات الدراسة.
- خصائص عينة الدراسة**

**جدول (4): خصائص مجتمع الدراسة.**

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الخصائص
70.4	50	ذكر	الجنس
29.6	21	أنثى	
100.0	71	المجموع	
39.4	28	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
47.9	34	ماجستير	
12.7	9	دكتوراه	
100.0	71	المجموع	
11.3	8	من 1 سنة الى 5 سنوات	سنوات الخدمة في الكلية
56.3	40	من 6 سنوات الى 10 سنوات	
32.4	23	أكثر من 10 سنوات	
100.0	71	المجموع	
57.7	41	عضو هيئة تدريس	الفئة الوظيفية
42.3	30	موظف	
100.0	71	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (4) الذي يوضح خصائص مجتمع الدراسة أنها تتميز بالآتي:

- أن نسبة الذكور 70.4%، ونسبة الإناث 29.6%.
- أن نسبة 47.9% مؤهلهم (ماجستير)، ونسبة 39.4% مؤهلهم (بكالوريوس فأقل).
- أن نسبة 56.3% سنوات خدمتهم بالكلية (من 6 سنوات الى 10 سنوات)، ونسبة 32.4% سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات).
- أن نسبة أعضاء هيئة التدريس 57.7%، ونسبة الموظفين 42.3%

#### تحليل بيانات البحث

المتغير المستقل: الفكر الإداري المستدام

البعد الأول: القيادة المستدامة

**جدول (5): نتائج تحليل القيادة المستدامة.**

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة				الفئة	محتوى الفقرة	ت	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق				
1	0.000	18.512	1.346	2.958	13	16	13	19	10	ت	تتبنى قيادة الكلية رؤى استراتيجية طويلة الأجل تأخذ في الاعتبار الأبعاد البيئية والاجتماعية	1
					18.3	22.5	18.3	26.8	14.1	%		
2	0.000	16.772	1.373	2.732	15	21	15	08	12	ت	تلتزم القيادة بالمبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرارات الإدارية	2
					21.1	29.6	21.1	11.3	16.9	%		
4	0.000	20.889	0.841	2.085	15	42	07	07	00	ت	تشجع القيادة على التفكير المستدام عند وضع السياسات	3
					21.1	59.2	9.9	9.9	00.0	%		
5	0.000	20.974	0.826	2.056	16	41	08	06	00	ت	تحرص القيادة على إشراك جميع أصحاب العلاقة في صناعة القرار	4
					22.5	57.7	11.3	8.5	00.0	%		
3	0.000	22.276	0.868	2.296	09	42	10	10	00	ت	توفر القيادة بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار وتحسين الأداء	5
					12.7	59.2	14.1	14.1	00.0	%		
	0.000	38.392	0.532	2.425	الدرجة الكلية حول القيادة المستدامة							

من الجدول (5) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (القيادة المستدامة) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود ضعف في القيادة المستدامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من البحث.

## البعد الثاني: الثقافة المؤسسية المستدامة

جدول (6): نتائج تحليل الثقافة المؤسسية المستدامة.

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
5	0.000	27.333	0.621	2.014	11	50	08	02	00	ت	تنتشر ثقافة العمل الجماعي والاحترام المتبادل في الكلية	1
					15.5	70.4	11.3	2.8	00.0	%		
3	0.000	19.540	1.093	2.535	11	31	11	16	02	ت	تشجع الكلية الموظفين على الالتزام بقيم الاستدامة	2
					15.5	43.7	15.5	22.5	2.8	%		
4	0.000	21.816	0.881	2.282	08	46	07	09	01	ت	تظهر مبادئ العدالة والشفافية بوضوح في التعاملات الإدارية	3
					11.3	64.8	9.9	12.7	1.4	%		
2	0.000	20.952	1.025	2.549	07	38	07	18	01	ت	يتم تضمين مفاهيم الاستدامة في أنشطة الكلية الأكاديمية	4
					9.9	53.5	9.9	25.4	1.4	%		
1	0.000	15.931	1.378	2.606	22	15	08	21	05	ت	تُعزز القيم المؤسسية السلوك المسؤول تجاه البيئة والمجتمع	5
					31.0	21.1	11.3	29.6	7.0	%		
	0.000	40.608	0.497	2.397	الدرجة الكلية حول الثقافة المؤسسية المستدامة							

من الجدول رقم (6) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (الثقافة المؤسسية المستدامة) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود قصور في الثقافة المؤسسية المستدامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة،" كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من البحث.

## البعد الثالث: الممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية

جدول (7): نتائج تحليل الممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية.

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
5	0.000	20.874	0.802	1.986	17	43	07	03	01	ت	تعتمد الكلية إجراءات فعالة لترشيد استهلاك الموارد (الطاقة، الماء، الورق)	1
					23.9	60.6	9.9	4.2	1.4	%		
4	0.000	19.885	0.853	2.014	19	38	08	06	00	ت	تهتم الإدارة برعاية العاملين من خلال بيئة عمل آمنة وصحية	2
					26.8	53.5	11.3	8.5	00.0	%		
2	0.000	23.040	0.798	2.183	11	42	12	06	00	ت	تساهم الكلية في خدمة المجتمع المحلي من خلال أنشطة واضحة	3
					15.5	59.2	16.9	8.5	00.0	%		
3	0.000	19.374	0.919	2.113	15	41	10	02	03	ت	تطبق الإدارة معايير المسؤولية الاجتماعية في عملياتها	4
					21.1	57.7	14.1	2.8	4.2	%		
1	0.000	19.179	1.151	2.620	09	34	07	17	04	ت	توجد آليات لتقييم الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة الكلية	5
					12.7	47.9	9.9	23.9	5.6	%		
	0.000	28.491	0.645	2.183	الدرجة الكلية حول الممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية							

من الجدول رقم (7) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (الممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود انخفاض في الممارسات الإدارية البيئية والاجتماعية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من البحث.

## المتغير التابع: الأداء المؤسسي

## البعد الاول: جودة الخدمات الأكاديمية

جدول (8): نتائج تحليل جودة الخدمات الأكاديمية.

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
5	0.000	21.845	0.728	1.887	19	45	03	04	00	ت	تتميز البرامج الأكاديمية بالحدثة وتلبية احتياجات السوق	1
					26.8	63.4	4.2	5.6	00.0	%		

1	0.000	20.794	1.090	2.690	07	32	11	18	03	ت	تتوافر لدى الكلية كفاءات أكاديمية عالية تؤثر إيجابياً على جودة التعليم	2
					9.9	45.1	15.5	25.4	4.2	%		
2	0.000	20.158	0.989	2.366	11	37	10	12	01	ت	يتم تحديث المناهج الدراسية بصورة دورية	3
					15.5	52.1	14.1	16.9	1.4	%		
4	0.000	23.088	0.786	2.155	09	49	07	05	01	ت	توجد آليات منتظمة لتقييم أداء التدريس والتحسين المستمر	4
					12.7	69.0	9.9	7.0	1.4	%		
3	0.000	18.000	1.048	2.239	17	34	07	12	01	ت	تحرص الكلية على تحقيق رضا الطلاب من خلال جودة الخدمات التعليمية	5
					23.9	47.9	9.9	16.9	1.4	%		
	0.000	27.647	0.691	2.267	الدرجة الكلية حول جودة الخدمات الأكاديمية							

من الجدول (8) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (جودة الخدمات الأكاديمية) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود ضعف في جودة الخدمات الأكاديمية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من البحث.

### البعد الثاني: كفاءة العمليات الإدارية

جدول (9): نتائج تحليل كفاءة العمليات الإدارية.

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
3	0.000	16.245	1.286	2.479	19	23	11	12	06	ت	يتم تنفيذ الإجراءات الإدارية بسلاسة ودون بيروقراطية مفرطة	1
					26.8	32.4	15.5	16.9	8.5	%		
5	0.000	17.614	0.964	2.014	26	24	15	06	00	ت	تستخدم التكنولوجيا بفعالية في إدارة العمليات اليومية	2
					36.6	33.8	21.1	8.5	00.0	%		
2	0.000	18.905	1.249	2.803	15	11	25	13	07	ت	تتسم القرارات الإدارية بالسرعة والدقة	3
					21.1	15.5	35.2	18.3	9.9	%		
4	0.000	17.900	0.988	2.099	23	25	17	05	01	ت	توفر الكلية تدريباً دورياً لتحسين كفاءة الموظفين الإداريين	4
					32.4	35.2	23.9	7.0	1.4	%		
1	0.000	18.118	1.389	2.986	11	21	11	14	14	ت	تتم معالجة شكاوى الموظفين والطلاب بفعالية	5
					15.5	29.6	15.5	19.7	19.7	%		
	0.000	36.218	0.576	2.476	الدرجة الكلية حول كفاءة العمليات الإدارية							

من الجدول رقم (9) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (كفاءة العمليات الإدارية) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود قصور في كفاءة العمليات الإدارية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من البحث.

### البعد الثالث: استدامة الموارد

جدول (10): نتائج تحليل استدامة الموارد.

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
3	0.000	15.812	1.389	2.606	21	16	12	14	08	ت	توجد خطط لضمان استدامة الموارد المالية للكلية	1
					29.6	22.5	16.9	19.7	11.3	%		
2	0.000	18.788	1.244	2.775	11	21	22	07	10	ت	يتم تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف المؤسسية	2
					15.5	29.6	31.0	9.9	14.1	%		
5	0.000	15.899	1.209	2.282	21	25	16	02	07	ت	تحرص الكلية على تطوير الشراكات المجتمعية لدعم الاستدامة	3
					29.6	35.2	22.5	2.8	9.9	%		
4	0.000	16.727	1.227	2.437	20	19	18	09	05	ت	تُراعى الاستدامة في المشاريع والبنية التحتية	4
					28.2	26.8	25.4	12.7	7.0	%		
1	0.000	16.745	1.410	2.803	18	13	16	13	11	ت	توجد مؤشرات واضحة لقياس استدامة أداء الكلية	5
					25.4	18.3	22.5	18.3	15.5	%		
	0.000	36.227	0.600	2.580	الدرجة الكلية حول استدامة الموارد							

من الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (استدامة الموارد) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه قلة الموافقة، وإن المتوسط العام للبعد أقل من (3) مما يشير إلى أن مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود انخفاض في استدامة الموارد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية

بجامعة الجفارة، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من البحث.

#### إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية للدراسة: إختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الفكر الإداري المستدام المتمثلة في (القيادة المستدامة، الثقافة المؤسسية المستدامة، الممارسات البيئية والاجتماعية) على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة. وقبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وهي: للتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة في الدراسة، قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل تضخم التباين، الذي يرمز له اختصاراً بالرمز (VIF) للمتغيرات المستقلة، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

الجدول (11): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة الفرعية

(Tolerance)	(VIF)	المتغيرات المستقلة
0.877	1.140	القيادة المستدامة
0.616	1.624	الثقافة المؤسسية المستدامة
0.619	1.617	الممارسات البيئية والاجتماعية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة الفرعية كانت أقل من (10) وتراوح بين (1.140) و (1.24)، لأن هذا المقياس يعتبر أنه إذا قل عن الرقم (10) معناه لا يوجد تداخل بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع، كما يتضح أيضاً أن قيمة التباين المسموح به لجميع المتغيرات المستقلة الفرعية كانت أكبر من (0.05) وتراوح بين (0.616) و (0.877)، حيث أنه كلما زادت قيمة التباين المسموح به كلما دل ذلك على عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي تم التأكد من عدم وجود مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة. ومن أجل التحقق من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، قامت الباحثة باحتساب قيمة معامل الإلتواء (Skewness) لجميع متغيرات الدراسة، ويشير إلى أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء أقل من (1.96) وأكبر من (-1.96)، عند مستوى معنوية (0.05)، والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

الجدول (12): نتائج تحليل معامل الإلتواء لمتغيرات الدراسة.

(Skewness)	المتغيرات
- 0.280	القيادة المستدامة
1.008	الثقافة المؤسسية المستدامة
0.799	الممارسات البيئية والاجتماعية
0.775	الاداء المؤسسي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الإلتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1.96) وأكبر من (-1.96)، حيث تراوحت بين (- 0.280) و (1.008)، لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بافتراض التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة. وبعد التأكد من صلاحية البيانات قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار، وقد أظهرت الإختبارات الإحصائية لهذه الفرضية النتائج التالية: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد علاقة الارتباط بين أبعاد تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام كمتغيرات مستقلة والاداء المؤسسي كمتغير تابع، كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول (13): معامل إرتباط بيرسون بين أبعاد تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام والاداء المؤسسي.

معامل إرتباط بيرسون	أبعاد ممارسات الفكر الإداري المستدام
0.366**	القيادة المستدامة
0.332**	الثقافة المؤسسية المستدامة
0.476**	الممارسات البيئية والاجتماعية
0.509**	الدرجة الكلية لممارسات الفكر الإداري المستدام

\*\* إرتباط عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباط معنوية (طردية) بين جميع أبعاد تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع الاداء المؤسسي، وكانت علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لممارسات الفكر الإداري المستدام المتغير المستقل الرئيسي والمتغير التابع الاداء المؤسسي يساوي (0.509) بمستوى معنوية أقل من (0.01) وهي علاقة ارتباط معنوية (طردية) تعني أنه كلما زادت أبعاد تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام زاد معها الاداء المؤسسي (والعكس صحيح). ولمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً لأبعاد تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام مجتمعاً كمتغيرات مستقلة على (الاداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (14) يبين ذلك.

**الجدول (14)** تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير أبعاد تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام مجتمعاً على الاداء المؤسسي.

معنوية النموذج ككل p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	المعنوية لكل متغير p-value	قيمة (t)	ميل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	
0.000	8.674	0.280	0.035	2.153	0.124	القيادة المستدامة	X <sub>1</sub>
			0.874	0.159	0.012	الثقافة المؤسسية المستدامة	X <sub>2</sub>
			0.004	2.954	0.167	الممارسات البيئية والاجتماعية	X <sub>3</sub>

من الجدول رقم (14) يتضح أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.280)، مما يعني أن أبعاد تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام مجتمعاً مسؤولة عن تفسير (28.0%) من التغيرات التي تحدث في الاداء المؤسسي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (8.674) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (03) (70) التي تساوي (2.75)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج تم اختبار صحة الفرضية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، لذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل التالي:

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \text{الخطأ العشوائي}$$

حيث:

$\alpha$  تمثل قيمة ثابتة،  $\beta$  = ميل الخط المستقيم (معامل الانحدار).  $x$  = ابعاد تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام، ويمكن تمثيلها كالتالي:

$$\text{الاداء المؤسسي} = 1.750 + 0.124 \beta_1 + 0.012 \beta_2 + 0.167 \beta_3$$

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني ممارسات الفكر الإداري المستدام المتمثلة في (القيادة المستدامة، الثقافة المؤسسية المستدامة، الممارسات البيئية والاجتماعية) على الاداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة. **إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة**

**1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على الاداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.**

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للقيادة المستدامة) كمتغير مستقل على (الاداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (15) يبين ذلك.

**الجدول (15):** تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير القيادة المستدامة على الاداء المؤسسي.

مستوى المعنوية المشاهد p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل ارتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	10.674	0.134	0.336 (+)	تأثير القيادة المستدامة على الاداء المؤسسي

من الجدول رقم (15) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.336)، وهذا يدل أن العلاقة بين القيادة المستدامة والاداء المؤسسي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.134)، مما يعني أن

القيادة المستدامة مسؤولة عن تفسير (13.4%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (86.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (10.674) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (70) التي تساوي (4.00)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني إمكانية الإعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن القيادة المستدامة (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المؤسسية المستدامة على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لثقافة المؤسسة المستدامة) كمتغير مستقل على (الأداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول (16): تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير الثقافة المؤسسية المستدامة على الأداء المؤسسي.

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير الثقافة المؤسسية المستدامة على الأداء المؤسسي	0.332 (+)	0.110	8.566	0.000

من الجدول رقم (16) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.332)، وهذا يدل أن العلاقة بين الثقافة المؤسسية المستدامة والأداء المؤسسي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.110)، مما يعني أن الثقافة المؤسسية المستدامة مسؤولة عن تفسير (11.0%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (89.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (8.566) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (70) التي تساوي (4.00)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني إمكانية الإعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن الثقافة المؤسسية المستدامة (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المؤسسية المستدامة على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات البيئية والاجتماعية على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للممارسات البيئية والاجتماعية) كمتغير مستقل على (الأداء المؤسسي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الجدول (17): تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير الممارسات البيئية والاجتماعية على الأداء المؤسسي.

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير الممارسات البيئية والاجتماعية على الأداء المؤسسي	0.476 (+)	0.227	20.240	0.000

من الجدول رقم (17) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.476)، وهذا يدل أن العلاقة بين الممارسات البيئية والاجتماعية والأداء المؤسسي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.227)، مما يعني أن الممارسات البيئية والاجتماعية مسؤولة عن تفسير (22.7%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (77.3%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (20.240) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (70) التي تساوي (4.00)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني إمكانية الإعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية

تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن الممارسات البيئية والاجتماعية (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغيير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات البيئية والاجتماعية على الأداء المؤسسي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الجفارة.**

#### أولاً: نتائج البحث

- 1- ضعف تبني ممارسات الفكر الإداري المستدام:
  - أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة المستدامة، الثقافة المؤسسية المستدامة، الممارسات البيئية والاجتماعية) كانت أقل من المتوسط الافتراضي (3) مما يدل على ضعف تبني هذه الممارسات من قبل الكلية.
  - وذلك من خلال الجداول (5، 6، 7).
- 2- ضعف الأداء المؤسسي:
  - جاءت المتوسطات الحسابية للأداء المؤسسي في أبعاده الثلاثة (جودة الخدمات الأكاديمية، كفاءة العمليات الإدارية، استدامة الموارد) أيضاً أقل من 3، ما يشير إلى وجود قصور في الأداء المؤسسي للكلية. الجداول (8، 9، 10).
- 3- وجود علاقة طردية بين ممارسات الفكر الإداري المستدام والأداء المؤسسي:
  - تم إثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسات الفكر الإداري المستدام والأداء المؤسسي (معامل ارتباط = 0.509،  $p < 0.01$ ). الجدول رقم (13).
- 4- وجود تأثير معنوي لممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي:
  - أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن ممارسات الفكر الإداري المستدام تفسر 28% من التغيير في الأداء المؤسسي ( $R^2 = 0.280$ ،  $p < 0.01$ )، مع بقاء الممارسات البيئية والاجتماعية والقيادة المستدامة ذات تأثير معنوي، بينما لم يكن للثقافة المؤسسية المستدامة تأثير معنوي مباشر. الجدول رقم (14).
- 5- الفرضيات الفرعية:
  - تم إثبات الفرضيات الفرعية الثلاث:
    - القيادة المستدامة تؤثر على الأداء المؤسسي ( $R^2 = 0.134$ ،  $p = 0.000$ ).
    - الثقافة المؤسسية المستدامة تؤثر عليه أيضاً ( $R^2 = 0.110$ ،  $p = 0.000$ ).
    - الممارسات البيئية والاجتماعية لها الأثر الأقوى ( $R^2 = 0.227$ ،  $p = 0.000$ ).

#### ثانياً: توظيف النتائج

- تُظهر النتائج أن ضعف تبني الفكر الإداري المستدام ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي في الكلية، مما يشير إلى ضرورة إعادة هيكلة السياسات والعمليات الإدارية والأكاديمية لتكون أكثر توافقاً مع مفاهيم الاستدامة.
- كما أن الممارسات البيئية والاجتماعية كانت الأعلى تأثيراً في الأداء المؤسسي، ما يبرز أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في نشاطات الكلية.
- ضعف الثقافة المؤسسية رغم أهميتها النظرية لم يظهر تأثيراً معنوياً في نموذج الانحدار المتعدد، مما يشير إلى احتمالية وجود فجوة بين القيم المؤسسية النظرية والممارسات الفعلية

#### ثالثاً: التوصيات

- بناءً على النتائج السابقة، توصي الباحثة بالآتي:
- نوصي بتنظيم برامج تدريبية لأعضاء القيادة حول مفاهيم القيادة المستدامة، وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.
  - العمل على دعم اتخاذ قرارات تشاركية تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية.
  - الاهتمام بوضع قيم الاستدامة والشفافية والعدالة ضمن الأنشطة الأكاديمية والإدارية.
  - الحرص على تبني برامج تواصل داخلي لتعزيز العمل الجماعي والمسؤولية.
  - تطبيق أنظمة لترشيد الموارد وتقييم الأثر البيئي لأنشطة الكلية.
  - تشجيع انخراط الكلية في مبادرات المجتمع المحلي.
  - تطوير آليات منتظمة لتقييم الأداء الأكاديمي والإداري.
  - تحديث المناهج وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتعليمية.
  - وضع خطط استراتيجية تضمن الاستدامة المالية والتشغيلية للكلية.
  - بناء شراكات مع مؤسسات مجتمعية وأكاديمية لدعم الأداء وتحقيق أهداف الاستدامة.

## المراجع العربية

1. البياتي، أحمد عبد الرضا. (2018). السلوك التنظيمي وأثره في تحقيق الاستدامة المؤسسية. دار الكتب العلمية.
2. الخلفي، عبد العزيز حسن. (2017). المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في منظمات الأعمال. مركز دراسات المسؤولية الاجتماعية.
3. السامرائي، وليد عبد الرحمن. (2016). قياس الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. العاني، عبد الستار محسن. (2020). القيادة الإدارية: مفاهيم معاصرة في قيادة منظمات الأعمال. دار صفاء للنشر والتوزيع.
5. العتيبي، فاطمة. (2019). تأثير الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي. مجلة الإدارة المستدامة.
6. القحطاني، محمد. (2020). دور القيادة الأكاديمية في تعزيز الفكر الإداري المستدام. مجلة البحوث التربوية.
7. الهاشمي، عبد الله. (2017). القيادة المستدامة وأثرها على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. مجلة القيادة والإدارة.
8. زيد، خالد بن عبد العزيز. (2019). الفكر الإداري الحديث وتحديات الاستدامة. مكتبة العبيكان.
9. الزهراني، ناصر. (2021). أثر ممارسات الفكر الإداري المستدام على الأداء المؤسسي في الجامعات. المجلة العربية للإدارة.
10. سليم، حنان. (2018). الفكر الإداري المستدام: الممارسات والتحديات في المؤسسات الأكاديمية. المجلة الدولية للدراسات التربوية.
11. بن سلامة، ع. ر.، بركة، م. ن.، المرغلي، الز. م.، & التيجاني، إ. م. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح المؤسسي: المعهد العالي للعلوم والتقنية-الشموخ نموذجًا. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)، (5)2، 772759-.
12. عيسى، ر. ع. ح. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، (1)3، 3324-.
13. أبوخريص، ا. ض. ع. (2023). أوجه الطعن بالإلغاء في القرار الإداري لعيب مخالفة القانون وفقًا للتشريع الليبي. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)، (4)1، 240-230.
14. أبو ليفة، ع. م.، بن مصطفى، ص. ع.، الصالحي، ا. س.، & السريتي، خ. ص. (2025). تحليل واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية بلدية مصراتة-ليبيا: دراسة تطبيقية. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)، (2)3، 302-288.
15. زرزار، ع. م.، & غياد، ك. (2023). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، (2)1، 355-338.
16. إبراهيم، م. م. خ. (2023). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي: بالتطبيق على إدارة الامتحانات والشهادات بجامعة إفريقيا العالمية في الفترة من 2019-2022م. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، (4)1، 355-338.
17. معيتيق، م. م. ع. (2025). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مجمع العيادات بمدينة بني وليد. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، (1)3، 160-147.

## المراجع الأجنبية

1. Daft, R. L. (2016). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
2. Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
4. Robins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
5. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.