العلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير

أ. عبد الله بن علي بن مشبب الأحمري
باحث دكتورة بقسم القيادة والسياسات التربوية
كلية التربية– جامعة الملك خالد

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه. تكوّنت عينة البحث من (37) مفردة من القيادات التربوية المتمثلة في مديري المدارس ووكلائهم والهيئة الإدارية، اختيرت بالأسلوب القصدي. صُمِّمت استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على محورين رئيسيين: يُعنى المحور الأول بقياس استدامة القرار التنظيمي في أربعة أبعاد فرعية، هي: جودة القرار التنظيمي، وديمومة تطبيقه، والمرونة في اتخاذه، وتوافقه مع الأهداف المستدامة. ويُعنى المحور الثاني بقياس حوكمة الإجراءات الإدارية في أربعة أبعاد فرعية، هي: الشفافية في الإجراءات، والمساءلة والمحاسبية، وكفاءة الإجراءات الإدارية، والعدالة والمشاركة. أسفرت نتائج البحث عن أن مستوى استدامة القرار التنظيمي جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي كلي (3.84) وانحراف معياري (0.86)، وأن مستوى حوكمة الإجراءات الإدارية جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي كلي (3.81) وانحراف معياري (0.88). كما أثبت البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين المتغيرين الرئيسيين (ر = 0.748 عند مستوى دلالة 0.01)، وأن استدامة القرار التنظيمي تُفسّر ما مقداره (55.9%) من التباين في حوكمة الإجراءات الإدارية. وأوصى البحث بضرورة تعزيز ثقافة الاستدامة التنظيمية في المدارس، وتطوير آليات الحوكمة الإدارية الشفافة.

الكلمات المفتاحية :استدامة القرار التنظيمي، حوكمة الإجراءات الإدارية، مدارس التعليم العام.

The relationship between the sustainability of organizational decisions and the governance of administrative procedures in public schools in the Asir region

Abstract

This research aimed to investigate the relationship between organizational decision sustainability and administrative procedure governance in public education schools in the Asir region of Saudi Arabia. A descriptive-analytical methodology was adopted, with a sample of 37 educational leaders, including school principals, deputies, and the administrative staff, selected purposively. A 40-item questionnaire was developed covering two main axes: organizational decision sustainability (with four dimensions: decision quality, implementation continuity, decision-making flexibility, and alignment with sustainable goals) and administrative procedure governance (with four dimensions: transparency, accountability, procedural efficiency, and justice and participation). Results revealed high levels of organizational decision sustainability (M=3.84, SD=0.86) and administrative procedure governance (M=3.81, SD=0.88). A statistically significant positive correlation was found between the two variables (r=0.748, p<0.01), with organizational decision sustainability accounting for 55.9% of the variance in administrative procedure governance. The research recommended strengthening organizational sustainability culture in schools, and developing transparent governance mechanisms.

Keywords: Organizational Decision Sustainability, Administrative Procedure Governance, Public Education Schools.

المقدمة

تسعى نظم التعليم في مختلف دول العالم إلى تجويد سياساتها التعليمية ورفع كفاءة ممارساتها الإدارية، في ظل التحولات المتسارعة والتوجهات الحديثة نحو بناء منظومة تعليمية متكاملة ومستدامة. ويتحقق ذلك من خلال تطوير الأطر التنظيمية وصياغة سياسات واضحة تسهم في تحسين جودة الأداء، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، ودعم الانتقال إلى مستويات متقدمة من الفاعلية المؤسسية.

وتحتلّ مؤسسات التعليم العام مكانةً محوريةً في منظومة الاستدامة التنظيمية، كونها بيئات معقدة تنعكس فيها القرارات الإدارية على مسارات تعليمية وتربوية تطال شريحة واسعة من المجتمع. وقد أولت الإدارة التربوية الحديثة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم استدامة القرار التنظيمي، نظرًا لما يحمله من أبعاد متعددة تمس جوهر العملية التعليمية ومخرجاتها؛ إذ إن القرارات التي تتخذها القيادات التربوية في المدارس لا تؤثر فحسب على الأداء الآني للمؤسسة، بل تمتد آثارها لتشمل مسارات التعليم والتعلم على المدى البعيد، وتُشكّل الثقافة المؤسسية التي يتنفسها كل من يعمل في فضاء هذه المؤسسات (الحميدي، 2023؛ الريش، 2024).

في المقابل، تُعدّ حوكمة الإجراءات الإدارية ركيزةً محوريةً في إصلاح المنظومة التعليمية وتطوير أدائها، إذ تنصبّ على ضمان أن تسير الإجراءات الإدارية وفق أُطر شفافة وعادلة ومحكمة، تُحقق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، وتُعزز قيم المساءلة والمسؤولية والمشاركة بين جميع أطراف العملية الإدارية. وتتجلى أهمية الحوكمة في سياق مؤسسات التعليم العام من كونها تُتيح بيئةً مؤاتيةً لممارسة العمل الإداري بصورة راشدة وبعيدة عن التحيز والانفراد في القرار (الرواحي والجاي، 2025؛ علي والأسدي، 2025).

والعلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية هي علاقة شبكية تربط بين مدخلات العمل الإداري ومخرجاته في المنظومة الإدارية للمدارس؛ فالحوكمة الرشيدة للإجراءات الإدارية توفر البيئة التنظيمية الملائمة لاتخاذ قرارات مستدامة ومتسقة مع الأهداف الاستراتيجية، في حين أن القرارات التنظيمية المستدامة تُرسّخ بدورها ثقافة الحوكمة (Ferlie & Ongaro, 2022; Trondal, 2021).

وتكتسب منطقة عسير أهميةً خاصةً بحكم تميزها الجغرافي والديموغرافي، وامتلاكها رصيدًا تعليميًا متراكمًا يجعلها نموذجًا خصبًا للبحث والتحليل في مجال السياسات التربوية والإدارية. وفي إطار مساعي المملكة العربية السعودية لتطوير منظومتها التعليمية ضمن أهداف رؤية 2030، يغدو البحث في جوانب الاستدامة التنظيمية والحوكمة الإدارية مدخلًا استراتيجيًا لا غنى عنه لصنّاع القرار التربوي والمخططين في هذا القطاع. لذا انبثق هذا البحث لسد جزءً من الفجوة المعرفية القائمة، وبناء فهم أعمق للعلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير.

مشكلة البحث:

تعاني مؤسسات التعليم العام في كثير من السياقات من جملة إشكاليات تنظيمية وإدارية تحول دون بلوغها مستويات الأداء المأمولة، وفي مقدمة هذه الإشكاليات: ضعف القدرة على اتخاذ قرارات تنظيمية مستدامة وذات أثر ممتد، وقصور آليات الحوكمة الإدارية في تنظيم الإجراءات وضبط العمل. وتكشف المعطيات الميدانية والأدلة الأكاديمية معًا أن معظم المشكلات التي تعانيها المدارس تتجذّر في القصور بأحد هذين المتغيرين أو كليهما(Lunenburg & Ornstein, 2021; Rosenbloom et al., 2022)

فعلى صعيد استدامة القرار التنظيمي، كثيرًا ما تتسم القرارات في المدارس بالآنية والاستجابة لمتطلبات الحاضر دون إسقاط كافٍ على المستقبل، فتُتخذ قرارات إدارية ثم سرعان ما تُعاد صياغتها أو يُتراجع عنها مع أول اختبار لها، مما يُفضي إلى حالة من عدم الاستقرار التنظيمي وضياع الجهود والموارد (الخميس، 2024؛ الفتلاوي والعبيدي، 2022). ويزيد من حدة هذه الإشكالية أن القرارات التنظيمية في المدارس كثيرًا ما تُتخذ بصورة فردية أو في غياب منظومة المعلومات الكافية وآليات المشاركة الفاعلة، مما يُضعف جودتها ومدى ملاءمتها للسياق التنظيمي (بدوي وآخرون، 2024؛ الحدراوي والذبحاوي، 2020).

وعلى صعيد حوكمة الإجراءات الإدارية، تبرز إشكاليات متعلقة بمحدودية الشفافية في الإجراءات، وغياب المعايير الواضحة للمساءلة، وتراجع مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار وتطوير السياسات والإجراءات. وقد رصدت دراسات عدة مستوى التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية، وأكدت على أن غياب الحوكمة الرشيدة يُشكّل عاملًا معيقًا لتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية (Supriadi et al., 2021; Androniceanu, 2021)

وتتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: ما طبيعة العلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير؟

أسئلة البحث:

1. ما مستوى استدامة القرار التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير من وجهة نظر القيادات التربوية؟
2. ما مستوى حوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير من وجهة نظر القيادات التربوية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية؟
4. هل يمكن لاستدامة القرار التنظيمي التنبؤ بمستوى حوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام ؟

أهمية البحث

أولًا: الأهمية النظرية:

- يُسهم البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات التربوية من خلال تناول العلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية في سياق التعليم العام وفاعلية السياسات التربوية العليا.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

- يُقدّم نتائج عملية يمكن توظيفها في تطوير السياسات التربوية وتحسين آليات اتخاذ القرار داخل مدارس التعليم العام بمنطقة عسير.
- يُساعد القيادات التربوية في تبني ممارسات إدارية قائمة على الحوكمة والاستدامة.

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى استدامة القرار التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير.
2. التعرف على مستوى حوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية.
4. تحديد القدرة التنبؤية لاستدامة القرار التنظيمي في حوكمة الإجراءات الإدارية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين استدامة القرار التنظيمي بأبعاده الأربعة (جودة القرار، ديمومة التطبيق، المرونة، التوافق مع الأهداف)، وحوكمة الإجراءات الإدارية بأبعادها الأربعة(الشفافية، المساءلة، كفاءة الإجراءات، العدالة والمشاركة). و**الحدود البشرية:** القيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير، ممثلةً في مديري المدارس ووكلائهم والهيئة الإدارية. و**الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. و**الحدود الزمانية:** طُبِّق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1448/1447هـ الموافق 2026/2025م.

مصطلحات البحث

استدامة القرار التنظيمي: يعرف استدامة القرار التنظيمي عند (أحمد، 2024) بأنه قدرة المنظمة على تجديد ذاتها والحفاظ على كيانها وتحقيق أهدافها عبر الزمن، وهو ما أكد عليه (الحدراوي والذبحاوي، 2020) من الربط بين الوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية. وإجرائيًا بأنها قدرة القيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير على اتخاذ قرارات تنظيمية تتسم بالجودة والديمومة والمرونة والتوافق مع الأهداف المستدامة للمؤسسة التعليمية، بحيث تحافظ هذه القرارات على فاعليتها وأثرها الإيجابي عبر الزمن.

حوكمة الإجراءات الإدارية: تمثل حوكمة الإجراءات الإدارية إطارًا تنظيميًا يهدف إلى ضبط العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة بما يسهم في الحد من الفساد وتحقيق فاعلية الأداء المؤسسي (علي والأسدي، 2025). وإجرائيًا بأنها منظومة المبادئ والآليات والضوابط التي تحكم سير الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير، وتشمل: الشفافية في الإجراءات، والمساءلة والمحاسبية، وكفاءة الإجراءات، والعدالة والمشاركة، بما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والنزاهة.

الإطار النظري:

استدامة القرار التنظيمي

مفهوم استدامة القرار التنظيمي: هي البُعد القراري للاستدامة التنظيمية الشاملة، وتعني القدرة على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية تحمل بذور استمراريتها في ذاتها. وقد ربط (الحسيني والميالي، 2023) في سياق تعزيز الاستدامة الاستراتيجية بالاستقامة التنظيمية بوصفها شرطًا لاستدامة القرارات وديمومة أثرها. كما أكد (الميالي والحسيني، 2023) على أن القيادة الأخلاقية تُشكّل رافدًا أساسيًا لتحقيق الاستدامة التنظيمية. ويرى (Trondal, 2021)أن الاستدامة في الإدارة العامة ترتكز على أُسس تنظيمية راسخة تضمن ديمومة الأداء وترشيد القرارات. ويربط (Sinnaiah et al., 2023) استدامة القرار بأسلوب اتخاذه، مؤكدًا أن وجود منهجية استراتيجية واضحة في صنع القرار يُعدّ ضمانةً لاستدامته وفاعليته على المدى البعيد.

أبعاد استدامة القرار التنظيمي

- **جودة القرار التنظيمي**، يُعبّر عن درجة دقة القرارات التنظيمية ووضوحها، وارتكازها على أسس معلوماتية موثوقة، ومراعاتها لمتطلبات الواقع التنظيمي. ويُؤكد (Sinnaiah et al., 2023) أن الجودة في صنع القرار تستلزم توافر نظام معلومات متكامل وكفاءة تحليلية لدى متخذي القرار، ويدعو (Farazmand, 2023)إلى تبني منهجيات علمية في اتخاذ القرارات الإدارية تُدمج بين التحليل الكمي والتقدير النوعي لضمان اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.
- **ديمومة تطبيق القرار**، يُشير إلى استمرارية تطبيق القرارات التنظيمية ومتابعة تنفيذها بصورة منتظمة ومنهجية. وتُشدد دراسة (الفتلاوي والعبيدي، 2022) على أن التجديد الاستراتيجي لا يكتمل أثره في الاستدامة ما لم يُصاحبه متابعة دقيقة لتطبيق القرارات وتوثيق نتائجها. ويُؤكد (Shahzad et al., 2020) على أن عمليات إدارة المعرفة تُسهم في ضمان ديمومة تطبيق القرارات.
- **المرونة في اتخاذ القرار**، تُمثّل مرونة القرارات التنظيمية قدرتها على التكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية دون التخلي عن جوهرها الاستراتيجي. وتُؤكد دراسة (راشد وعيد، 2025) على أن المرونة التنظيمية

تُعدّ ركيزةً محوريةً لتحسين الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. كما أكد (Kazancoglu et al., 2021) على أهمية تصميم القرارات بصورة مرنة تستوعب متطلبات التكيف مع الظروف المتغيرة.

- **التوافق مع الأهداف المستدامة،** يعنى مدى انسجام القرارات التنظيمية مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستدامة. وتُوضح دراسة (محمد وآخرون، 2024) أن الاستدامة التنظيمية في جامعة جنوب الوادي ارتبطت بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على مواءمة قراراتها مع أهدافها الاستراتيجية وقيمها المؤسسية.

حوكمة الإجراءات الإدارية

مفهوم الحوكمة في الإدارة التربوية: تُعدّ الحوكمة من المفاهيم المتشعبة والمتداخلة مع حقول معرفية متعددة تشمل الإدارة العامة والسياسة العامة والفلسفة التنظيمية. ويُعرّف (علي والأسدي، 2025) الحوكمة بأنها الإطار المؤسسي الذي يُنظّم العلاقات والأدوار والمسؤوليات ضمن منظومة الشفافية والمساءلة وسيادة المعيار الموضوعي. أما (الرواحي والجاي، 2025) فيؤكدان أن الإدارة المرنة الحاكمة في بيئة العمل الحكومي تُمثّل ركيزةً للتطوير المستدام وأداةً للحوكمة الذكية القادرة على استشراف التحديات ومعالجتها. ويُقدّم (Rosenbloom et al., 2022)الحوكمة بوصفها التفاعل الثلاثي بين الإدارة والسياسة والقانون في القطاع العام. ويُضيف (Androniceanu, 2021) بُعدًا ديمقراطيًا للحوكمة يتمثل في الشفافية والتي يعدّها تحديًا جوهريًا للحوكمة الديمقراطية الجيدة في الإدارة العامة. ويُقدم (Supriadi et al., 2021) الحوكمة المدرسية الجيدة بوصفها مقاربةً متكاملةً لتعزيز جودة قرارات مدير المدرسة في المدارس المهنية.

مبادئ الحوكمة الإدارية في المدارس

- **الشفافية** :وتعني إتاحة المعلومات المتعلقة بالإجراءات الإدارية وإجراءاتها لجميع المعنيين بصورة واضحة وفي الوقت المناسب. ويُؤكد (Androniceanu, 2021) أن الشفافية تُمثّل تحديًا جوهريًا يمسّ صميم الحوكمة الديمقراطية الجيدة. ويدعم ذلك ما رصدته دراسة (زلط، 2025) في سياق مؤسسات الرعاية الصحية من أن مستوى الحوكمة المؤسسية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى توافر الشفافية في الإجراءات.
- **المساءلة والمحاسبية:** الالتزام التنظيمي وفاعلية الحوكمة الإدارية في تقديم الخدمات العامة مترابطان بصورة وثيقة مع وجود آليات فاعلة للمساءلة والمحاسبية (Moreno-Menéndez et al., 2025)
- **الكفاءة** :وتشير إلى تحسين الإجراءات الإدارية وتبسيطها بما يضمن إنجاز الأعمال بأعلى مستويات الفاعلية وبأدنى تكاليف ممكنة. ويُشير (Ferlie & Ongaro, 2022) إلى أن الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة تتطلب التركيز على الكفاءة الإجرائية.

- **العدالة والمشاركة** :وتعني تطبيق الإجراءات الإدارية بصورة عادلة على جميع المعنيين، وإشراكهم في وضع هذه الإجراءات وتطويرها. ويُؤكد (Rattananda et al., 2025) في دراسة على مؤسسات التعليم العالي أن القيادة والهيكل التنظيمي والثقافة تُؤثر جميعها في تطبيق مبادئ الحوكمة.

أبعاد حوكمة الإجراءات الإدارية في البحث

- **الشفافية في الإجراءات** :مدى وضوح الإجراءات الإدارية وإتاحتها وتوثيقها بصورة رسمية ومُعلَنة. وهو بُعد يرتكز على إسهامات(Androniceanu, 2021) في مجال الشفافية الإدارية في القطاع العام.
- **المساءلة والمحاسبية** :مدى وضوح المسؤوليات ووجود آليات فاعلة للمتابعة والمحاسبة على الأداء الإداري. وتُشير دراسة (الشيخ وآخرون، 2024) إلى أن حوكمة الموارد البشرية الفاعلة تُولّد التزامًا تنظيميًا أعمق، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات وتوضيح معايير الأداء والمحاسبة.
- **كفاءة الإجراءات الإدارية** :مدى سرعة الإجراءات وفاعليتها وتوظيف التقنية الحديثة في تطويرها. وتُؤكد دراسة (Rădulescu et al., 2023) على أن التنمية المستدامة في الإدارة العامة تستلزم تطوير الإجراءات وتحسين كفاءتها بصورة مستمرة.
- **العدالة والمشاركة** :مدى تطبيق الإجراءات بصورة عادلة وإشراك العاملين في تطويرها. ويُؤكد (Safred & Callo, n.d.)على أن الحوكمة المدرسية الجيدة تتأسس على ثقافة إدارية تُعلي من قيم العدالة والمشاركة الفاعلة في صنع القرارات والإجراءات

العلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية

تُشكّل العلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية علاقةً تبادليةً، حيث تُهيئ حوكمة الإجراءات الإدارية البيئة المناسبة لاتخاذ قرارات تنظيمية مستدامة؛ إذ إن الشفافية في الإجراءات تُتيح للقيادات التربوية الاطلاع على المعلومات الدقيقة والمعلومات الضرورية لصنع قرارات رشيدة، فيما تُوفر آليات المساءلة الحافز الكافي لضمان متابعة تنفيذ هذه القرارات ومراجعتها بصورة دورية (الشيخ وآخرون، 2024. وتُعزز القرارات التنظيمية المستدامة بدورها منظومة الحوكمة الإدارية من خلال ترسيخ ثقافة المسؤولية والشفافية في المؤسسة التعليمية. فالقرارات ذات الجودة العالية تُشجع جميع العاملين في المؤسسة على الالتزام بمعايير العمل الحوكمي.(Sinnaiah et al., 2023؛Trondal, 2021)

وكشفت دراسة (بدوي وآخرون، 2024) التي عن أن معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية ترتبط بصورة وثيقة بقصور الحوكمة الإدارية وضعف آليات المساءلة. كما تُشير دراسة (محمد وآخرون، 2024) إلى أن تحقيق الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي يتطلب بناءً متكاملًا يجمع

بين جودة القرارات والحوكمة الرشيدة للإجراءات. ويُفرز (Alfawaire & Atan, 2021) نموذجًا تحليليًا يربط بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المعرفة، والميزة التنافسية المستدامة.

الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة باستدامة القرار التنظيمي

أجرى الحميدي (2023) دراسةً ميدانيةً على جامعة الطائف هدفت إلى الكشف عن أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي مباشر للتطوير التنظيمي على الاستدامة بأبعادها المختلفة، مما يُشير إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي المتكامل في تحقيق الاستدامة.

وفي دراسة الحدراوي والذبحاوي (2020) التي أُجريت في معمل للأسمنت بمدينة الشرف بالعراق، توصّل الباحثان إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين الوعي الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، مُقدِّمَيْن نموذجًا تفسيريًا يُبرز كيف أن إدراك القيادات للمتغيرات البيئية يُساعد في صياغة قرارات تتسم بالاستدامة.

أما دراسة الفتلاوي والعبيدي (2022) فقد أثبتت أن القيادات الجامعية التي تتبنى نماذج التجديد الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الاستدامة التنظيمية. في الجامعات العراقية

وتناولت دراسة راشد وعيد (2025) دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية تُسهم بصورة فاعلة في تعزيز الاستدامة من خلال تمكين المؤسسات من التكيف مع المتغيرات البيئية دون التخلي عن أهدافها الاستراتيجية.

وقد كشفت دراسة بدوي وآخرون (2024) التي أُجريت في المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي في مصر عن جملة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية، وفي مقدمتها: ضعف الكفاءات التنظيمية، وقصور منظومة الحوافز، وغياب الرؤية الاستراتيجية المتكاملة.

وأثبتت دراسة Shahzad et al. (2020) أن عمليات إدارة المعرفة تُؤثر في الأداء المستدام للشركات من خلال الابتكار الأخضر.

الدراسات المتعلقة بحوكمة الإجراءات الإدارية

تناولت دراسة زلط (2025) حوكمة المؤسسات الصحية وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية في مستشفى دمياط العام، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين الحوكمة المؤسسية والاستدامة التنظيمية، مما يُرجّح إمكانية وجود علاقة مماثلة في سياقات مؤسسية أخرى كالمؤسسات التعليمية. وأكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الإجراءات الإدارية يُعدّ مدخلًا فاعلًا نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وفي دراسة الشيخ وآخرون (2024) برز الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية.

وخلصت دراسةً Supriadi et al (2021) في المدارس المهنية الإندونيسية إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المدرسية يُعزز جودة القرارات الإدارية ويُقلل من الاعتباطية في اتخاذها.

وأظهرت نتائج دراسةً Rattananda et al. (2025) أن القيادة الداعمة والثقافة التنظيمية الإيجابية تُسهمان إسهامًا ملموسًا في تعزيز مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين جودة الإجراءات الإدارية.

أما دراسة Nabella et al. (2022) فقد تناولت تأثير القيادة والثقافة التنظيمية على الحوكمة بوصفها مناخًا محكومًا بالمناخ التنظيمي كمتغير وسيط، وتوصّلت إلى أن المناخ التنظيمي الصحي يُعظّم أثر القيادة الجيدة على مستوى الحوكمة في المؤسسات التعليمية.

وأظهرت نتائج دراسةً Moreno-Menéndez et al. (2025) أن المؤسسات التي تمتلك مستوى مرتفعًا من الالتزام التنظيمي تتمتع بإجراءات إدارية أكثر انضباطًا وشفافيةً وكفاءةً.

وأظهرت نتائج دراسةً (Safred & Callo, n.d.) أن الحوكمة المدرسية الجيدة تضطلع بدور وسيط فاعل يربط القيادة المدرسية بالأداء المستدام.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولًا: أوجه الشبه

-اتفاق الدراسات مثل الحميدي (2023)، الحدراوي والذبحاوي (2020)، و Supriadiوآخرون (2021) مع البحث الحالي في التركيز على العلاقة بين الحوكمة وجودة القرارات أو الاستدامة التنظيمية، مع إبراز دور القيادة التنظيمية والعمق الاستراتيجي.

-ركزت دراسات الفتلاوي والعبيدي (2022)، وراشد وعيد (2025) على عناصر مثل الإدارة المؤسسية، جودة القرارات، القيادة، الحوكمة، والاستدامة باعتبارها مؤثرات في أداء المؤسسات، وهي نفس الأبعاد التي تناولها البحث الحالي.

-تتفق دراسات حديثة مثل Al-Shammari (2022) و Bakar & Hassan (2021) مع البحث في التأكيد على أهمية العوامل التنظيمية والبشرية، ووضوح الإجراءات، والشفافية في تعزيز استدامة القرارات.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

-ركزت معظم الدراسات السابقة على الاستدامة أو الحوكمة بصورة عامة، بينما يدرس البحث الحالي العلاقة المباشرة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية ضمن أبعاد محددة وواضحة.

–أُجريت الدراسات السابقة غالبًا في مصانع أو جامعات أو مؤسسات صحية، بينما يركز البحث الحالي على البيئة المدرسية في مدارس التعليم العام بالسعودية، مما يمنحه خصوصية تربوية وإدارية.

–تناولت بعض الدراسات استدامة القرار من منظور سلوكي (مثل اتجاهات القادة ودافعية الأفراد)، بينما يعتمد البحث الحالي منظورًا مؤسسيًا إداريًا يعتمد على حوكمة الإجراءات وتكاملها.

منهجية البحث

منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي، وهو منهج يقوم على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضع البحث وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، بهدف بلوغ فهم دقيق لطبيعة هذه الظاهرة وتحديد العلاقات والأنماط الكامنة فيها. ويُعدّ هذا المنهج الأنسب لطبيعة هذا البحث الذي يسعى إلى وصف واقع استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية المرجعية للبحث (الحسيني والميالي، 2023؛ Farazmand, 2023).

مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث من (40) من القيادات التربوية في مدارس التعليم العام (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمنطقة عسير، ممثلةً في مديري المدارس ووكلائهم والهيئة الإدارية. وقد بلغ حجم العينة المختارة (37) مفردةً اختيرت بالأسلوب القصدي، إذ حرص الباحث على انتقاء مفردات العينة ممن تتوافر فيهم المعرفة والخبرة الكافيتان للإجابة عن فقرات الأداة بدقة ومصداقية.

أداة البحث: صُمِّمت استبانة مُكوَّنة من (40) فقرة وُزِّعت على محورين رئيسيين:

المحور الأول: استدامة القرار التنظيمي (20 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد فرعية: البُعد الأول: جودة القرار التنظيمي، والبُعد الثاني: ديمومة تطبيق القرار، والبُعد الثالث: المرونة في اتخاذ القرار ، والبُعد الرابع: التوافق مع الأهداف المستدامة. ويتكون كل بعد فرعي من (5) فقرات.

المحور الثاني: حوكمة الإجراءات الإدارية (20 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد فرعية: البُعد الأول: الشفافية في الإجراءات والبُعد الثاني: المساءلة والمحاسبية والبُعد الثالث: كفاءة الإجراءات الإدارية والبُعد الرابع: العدالة والمشاركة. ويتكون كل بعد فرعي من (5) فقرات.

اعتُمدت في قياس فقرات الأداة درجةُ ليكرت الخماسية وفق الترتيب الآتي: (5= موافق بشدة، 4= موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق بشدة). وتُعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية المعيارية الآتية: المتوسط (1.00–2.33) يُشير إلى مستوى منخفض، والمتوسط (2.34–3.67) يُشير إلى مستوى متوسط، والمتوسط (3.68–5.00) يُشير إلى مستوى مرتفع.

صدق الأداة وثباتها

- **صدق المحكمين** :عُرضت الأداة على (5) محكمين متخصصين في مجالَي الإدارة التربوية وعلم النفس التربوي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، وقد أبدوا ملاحظاتهم حول الصياغة اللغوية والإجرائية للفقرات، ووضوح معايير التقييم وانتمائها للمحاور التي أُدرجت فيها. وبعد الأخذ بتوصياتهم وإجراء التعديلات اللازمة، خرجت الأداة بصورتها النهائية المكوّنة من (40) فقرة.
- **صدق الاتساق الداخلي** :حُسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بُعد والمحور الكلي الذي ينتمي إليه. وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها بين (0.612) و(0.874)، وارتباط الأبعاد بمحاورها الكلية بين (0.793) و(0.871)، وهي معاملات دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُؤكد صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- **ثبات الأداة:** حُسب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، وجاءت معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد الفرعية بين (0.827) و(0.863)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تعكس اتساقًا داخليًا مُرضيًا. أما على مستوى المحورين الكليين، فقد بلغ معامل الثبات (0.921) لمحور استدامة القرار التنظيمي، و(0.918) لمحور حوكمة الإجراءات الإدارية، في حين بلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.946)، وهو مستوى ثبات ممتاز يُطمئن إلى موثوقية الأداة في قياس ما وُضعت لقياسه.

الإجابة على أسئلة البحث

السؤال الأول: ما مستوى استدامة القرار التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بعد فرعي من محور استدامة القرار التنظيمي، والنتائج مُبيَّنة في الجدول(1):

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمحور استدامة القرار التنظيمي

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
البُعد الأول: جودة القرار التنظيمي	4.01	0.77	مرتفع	1
البُعد الرابع: التوافق مع الأهداف المستدامة	3.89	0.83	مرتفع	2
البُعد الثاني: ديمومة تطبيق القرار	3.76	0.89	مرتفع	3
البُعد الثالث: المرونة في اتخاذ القرار	3.69	0.93	مرتفع	4
المتوسط الكلي للمحور	**3.84**	**0.86**	**مرتفع**	

جاء بُعد "جودة القرار التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، يليه بُعد "التوافق مع الأهداف المستدامة" بمتوسط (3.89)، ثم بُعد "ديمومة تطبيق القرار" بمتوسط (3.76)، وأخيرًا بُعد "المرونة في اتخاذ القرار" بمتوسط (3.69). وجميع الأبعاد جاءت في المستوى المرتفع، مما يُشير إلى أن القيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير تُدرك أهمية جودة القرار وتوافقه مع الأهداف المستدامة.

السؤال الثاني: ما مستوى حوكمة الإجراءات الإدارية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمحور حوكمة الإجراءات الإدارية.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية لمحور حوكمة الإجراءات الإدارية

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
البُعد الأول: الشفافية في الإجراءات	3.93	0.82	مرتفع	1
البُعد الرابع: العدالة والمشاركة	3.83	0.87	مرتفع	2
البُعد الثاني: المساءلة والمحاسبية	3.80	0.88	مرتفع	3
البُعد الثالث: كفاءة الإجراءات الإدارية	3.67	0.94	مرتفع	4
المتوسط الكلي للمحور	**3.81**	**0.88**	**مرتفع**	

تصدّر بُعد "الشفافية في الإجراءات" الترتيبَ بمتوسط حسابي (3.93)، يليه بُعد "العدالة والمشاركة" بمتوسط (3.83)، ثم بُعد "المساءلة والمحاسبية" بمتوسط (3.80)، وأخيرًا بُعد "كفاءة الإجراءات الإدارية" بمتوسط (3.67). وتُشير هذه النتائج إلى أن القيادات التربوية في المدارس تُولي الشفافية أهميةً قصوى في ممارساتها الإدارية، في حين تبقى كفاءة الإجراءات النقطة الأقل قوةً في منظومة الحوكمة الإدارية.

السؤال الثالث: ما العلاقة الارتباطية بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المحورين الرئيسيين وأبعادهما الفرعية، والنتائج مُبيَّنة في الجدول:(3)

جدول (3): معاملات الارتباط بين استدامة القرار التنظيمي وأبعادها وحوكمة الإجراءات الإدارية وأبعادها

المتغير	الشفافية	المساءلة	الكفاءة	العدالة والمشاركة	حوكمة الإجراءات (الكلي)
جودة القرار	0.683**	0.651**	0.624**	0.669**	0.712**
ديمومة التطبيق	0.647**	0.637**	0.598**	0.633**	0.681**
المرونة	0.621**	0.608**	0.584**	0.617**	0.658**

المتغير	الشفافية	المساءلة	الكفاءة	العدالة والمشاركة	حوكمة الإجراءات (الكلي)
التوافق مع الأهداف	0.659**	0.641**	0.614**	0.651**	0.703**
استدامة القرار (الكلي)	**0.712****	**0.681****	**0.658****	**0.703****	**0.748****

**دالة إحصائيًا عند مستوى(0.01)

تكشف بيانات الجدول (3) عن وجود علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد استدامة القرار التنظيمي وجميع أبعاد حوكمة الإجراءات الإدارية. وعلى مستوى المتغيرين الرئيسيين، بلغ معامل الارتباط الكلي (ر=0.748)، وهو معامل دال إحصائيًا ويُشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين المتغيرين، وتُبيّن نتائج الارتباط بين أبعاد استدامة القرار التنظيمي وأبعاد حوكمة الإجراءات الإدارية أن أعلى معامل ارتباط كان بين بُعد "جودة القرار التنظيمي" وبُعد "الشفافية في الإجراءات" (ر=0.683)، في حين كان أدنى معامل ارتباط بين بُعد "المرونة" وبُعد "كفاءة الإجراءات الإدارية" (ر=0.584). ويُشير ذلك إلى أن جودة القرار التنظيمي ترتبط ارتباطًا أكثر وثاقةً بالشفافية في الإجراءات، مما يعني أن وضوح الإجراءات وتوافر المعلومات يُتيح للقيادات التربوية اتخاذ قرارات جيدة.

السؤال الرابع: ما القدرة التنبؤية لاستدامة القرار التنظيمي في حوكمة الإجراءات الإدارية؟

أُجري تحليل الانحدار الخطي البسيط باتخاذ استدامة القرار التنظيمي متغيرًا مستقلًا وحوكمة الإجراءات الإدارية متغيرًا تابعًا، وجاءت النتائج على النحو المبيَّن في الجدول:(4)

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنبؤ حوكمة الإجراءات الإدارية باستدامة القرار التنظيمي

المصدر	معامل الارتباط (ر)	معامل التحديد ($ر^2$)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار (ب)	قيمة (ت)
استدامة القرار التنظيمي	0.748	0.559	45.32	0.000	0.748	6.73

جدول (5): جدول ANOVA لتحليل الانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	18.64	1	18.64	45.32	0.000
الخطأ	14.60	35	0.417		
الكلي	**33.24**	**36**			

تكشف بيانات الجدولين (4) و(5) أن نموذج الانحدار الخطي البسيط كان دالًا إحصائيًا (ف=45.32، ومستوى الدلالة=0.000)، وأن معامل الارتباط بلغ (0.748)، ومعامل التحديد ($ر^2$=0.559)، مما يعني أن استدامة القرار التنظيمي تُفسّر ما نسبته (55.9%) من التباين في حوكمة الإجراءات الإدارية. ويبلغ

معامل الانحدار (ب=0.748)، مما يُشير إلى أنه مقابل كل وحدة ارتفاع في مستوى استدامة القرار التنظيمي، يرتفع مستوى حوكمة الإجراءات الإدارية بمقدار (0.748) وحدة.

مناقشة النتائج وتفسيرها

مناقشة نتيجة مستوى استدامة القرار التنظيمي: جاء مستوى استدامة القرار التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير مرتفعًا، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء عمل مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية ضمن منظومة أنظمة ولوائح واضحة تُحكم إطار اتخاذ القرارات. ويتوافق هذا مع ما أشار إليه (الخميس، 2024) من أن الوضوح التشريعي يُمثّل أحد أهم مرتكزات الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية.ويُرجَّح أن مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة يتمتعون بمستوى كافٍ من التأهيل والتدريب الذي يُمكّنهم من اتخاذ قرارات ذات جودة مناسبة. وتدعم ذلك نتائج دراسة (الريش، 2024) التي تُؤكد أن تطوير الإدارة المدرسية يمكن تحقيقه عبر تعزيز الاستدامة التنظيمية بوصفها مدخلًا تطويريًا.

غير أن تدنّي مستوى بُعد "المرونة في اتخاذ القرار" مقارنةً بالأبعاد الأخرى يُشير إلى أنه يعكس قدرة القيادات التربوية على التكيف مع المستجدات وصياغة بدائل قرارية متعددة وإعادة النظر في القرارات عند الضرورة. وتُشير دراسة (الحسيني والميالي، 2023) إلى أن الاستقامة التنظيمية تُعزز الاستدامة الاستراتيجية من خلال تمكين المنظمات من الموازنة بين الثبات على المبادئ والمرونة في الأساليب.

مناقشة نتيجة مستوى حوكمة الإجراءات الإدارية: انسجمت نتيجة ارتفاع مستوى حوكمة الإجراءات الإدارية مع التوجه العام لتعزيز منظومة الحوكمة في المؤسسات التعليمية السعودية ضمن إصلاحات رؤية 2030. وقد تصدّر بُعد "الشفافية" قائمة أبعاد الحوكمة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكده (Androniceanu, 2021)من أن الشفافية تُشكّل صميم الحوكمة الديمقراطية الجيدة في القطاع العام. وجاء بُعد "كفاءة الإجراءات الإدارية" في أدنى الترتيب، ولا سيما الفقرات المتعلقة بتوظيف التقنية الحديثة وتقليص الإجراءات الروتينية. ويُفسَّر ذلك بأن التحول الرقمي في الإجراءات الإدارية المدرسية لا يزال في مراحله الأولى في بعض مدارس منطقة عسير، وأن الإجراءات الورقية التقليدية تبقى سائدةً في عدد من ممارساتها. وهذا يتوافق مع ما رصدته دراسة (Rădulescu et al., 2023) من أن التطوير الرقمي للإجراءات يُمثّل تحديًا مستمرًا في إدارات القطاع العام. ويدعم ذلك أيضًا ما أشار إليه (الرواحي والجاي، 2025) من أن الإدارة المرنة والحوكمة الذكية يستلزمان توظيفًا متكاملًا للتقنية الرقمية في تيسير الإجراءات وتحسين كفاءتها.

مناقشة نتيجة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية (ر=0.748) وهذه النتيجة دليلًا تجريبيًا على فرضية التكامل بين

المتغيرين التي انطلق منها البحث نظريًا. فالمدارس التي تتسم قراراتها التنظيمية بالاستدامة تُبدي مستوى أعلى من الحوكمة الإدارية، مما يُشير إلى وجود دائرة فضيلة تتعزز فيها الاستدامة والحوكمة كل منهما الأخرى. ودراسة (زلط، 2025) أثبتت علاقةً مماثلةً في سياق المؤسسات الصحية، وخلصت إلى أن الحوكمة المؤسسية الجيدة توفر البيئة الإدارية الضرورية لتحقيق الاستدامة التنظيمية. ويُبيّن (Nabella et al., 2022) أن الحوكمة تتشكّل عبر تفاعل معقد بين القيادة والثقافة التنظيمية والمناخ الإداري. وتنسجم النتيجة مع دراسة (Supriadi et al., 2021) التي أشارت أن الحوكمة المدرسية الجيدة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة القرارات الإدارية. كما تنسجم مع ما أشار إليه (Moreno-Menéndez et al., 2025) من أن فاعلية الحوكمة الإدارية مرتبطة بمستوى الالتزام التنظيمي والاستدامة في الممارسات الإدارية.

نتيجة الانحدار: تُبيّن نتيجة الانحدار أن استدامة القرار التنظيمي تُفسّر (55.9%) من التباين في حوكمة الإجراءات الإدارية، مما يعني أن (44.1%) الباقية تعود إلى عوامل أخرى لم تشملها هذه الدراسة، كالثقافة التنظيمية وجودة القيادة وبيئة المجتمع المحلي وطبيعة الهياكل التنظيمية. وهو ما يفتح آفاقًا بحثية رحبةً للدراسات اللاحقة في هذا المجال. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أكده (Alfawaire & Atan, 2021) من أن الاستدامة التنافسية تنبع من تفاعل متكامل بين عوامل متعددة تشمل إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي. وتتسق هذه النتيجة مع ما أثبتته دراسة (الشيخ وآخرون، 2024) من وجود أثر إيجابي مباشر للحوكمة على الاستدامة التنظيمية، وما كشفت عنه دراسة (Safred & Callo, n.d.) من الدور المحوري للحوكمة الإدارية في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات التعليمية.

التوصيات: في ضوء نتائج البحث ومناقشتها، يُوصي البحث بما يلي:

1-تبني وزارة التعليم برنامجًا وطنيًا متكاملًا لتعزيز الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام يُدمج أبعاد جودة القرار وديمومته ومرونته وتوافقه مع الأهداف الاستراتيجية.

2-الحرص على اتخاذ القرارات التنظيمية وفق منهجية علمية متكاملة تُدمج التحليل البيئي وتحليل البيانات والمشاركة التشاورية.

3-تعزيز ثقافة المرونة القرارية من خلال تبنّي نماذج صنع قرار تُتيح البدائل والخيارات المتعددة وتُشجع على مراجعة القرارات في ضوء التغذية الراجعة الميدانية.

4-تضمين برامج إعداد القيادات التربوية في المدارس مقررات متخصصة في الاستدامة التنظيمية وحوكمة الإجراءات الإدارية، بما يُعزز ثقافة الاستدامة والحوكمة لدى القادة المستقبليين.

المقترحات البحثية

- إجراء دراسة مقارنة بين مناطق تعليمية مختلفة في المملكة العربية السعودية للكشف عن الفروق في مستويات استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية.
- دراسة المتغيرات الوسيطة التي تتوسط العلاقة بين استدامة القرار التنظيمي وحوكمة الإجراءات الإدارية، كالثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (2024). الاستدامة التنظيمية: التعريف والأهداف والأهمية والأنواع والمبادئ والأبعاد. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، (30)، 237–248.

بدوي، محمد كرم محمد، الحرون، منى محمد، وحسين، أسامة ماهر. (2024). معوقات تطبيق الاستدامة التنظيمية في المراكز البحثية: المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي نموذجًا. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية*، (39)، 292–345.

الحدراوي، رافد حميد عباس، والذبحاوي، عامر عبد الكريم. (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل أسمنت النجف الأشرف. *آداب الكوفة*، 12(43)، 499–522.

الحسيني، محمد هادي باسم، والميالي، حاكم أحسوني مكرود. (2023). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*، (71)، 521–552.

الحميدي، منال حسين حسن. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. *المجلة التربوية*، (111)، 465–517.

الخميس، فيصل بن عبدالكريم. (2024). واقع الاستدامة التنظيمية في المنظمات العربية. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، (16)، 127–138.

راشد، آمال محمد، وعيد، أيمن عادل. (2025). دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 17(3)، 445–470.

الرواحي، خالد بن حمد بن حمود، والجاي، مصطفى. (2025). الإدارة المرنة في بيئة العمل الحكومي: ركيزة للتطوير المستدام والحوكمة الذكية. *مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية*، (77)، 168–195.

الريش، سلمى عبدالله حمد. (2024). الاستدامة التنظيمية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، (37)، 321–334.

زلط، ندى نبيل أحمد. (2025). حوكمة المؤسسات الصحية وعلاقتها بالاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية بمستشفى دمياط العام. *المجلة العلمية لكلية الآداب*، 28(93)، 581–658.

الشيخ، أحمد يوسف، حسن، محمد وهبه محمد، راغب، محمد عبدالسلام، وحنفي، علياء. (2024). أثر حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، 61(4)، 163–212.

علي، حيدر حميد، والأسدي، أحلام محمد شواي. (2025). مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد. *مجلة آداب المستنصرية*، (109)، 142–159.

الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، والعبيدي، فرح علي عبد. (2022). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(2)، 393–416.

محمد، لمياء عيد الطيب، إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، عبداللاه، صابرين نشأت عبدالرازق، ومحمد، ابتسام محمد عبداللاه. (2024). الاستدامة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي. *مجلة العلوم التربوية*، (61)، 373–408.

الميالي، حاكم أحسوني مكرود، والحسني، محمد هادي باسم. (2022). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(2)، 417–440.

الميالي، حاكم أحسوني مكرود، والحسني، محمد هادي باسم. (2023). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، 17(33)، 121–153.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The impact of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantage: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(10), 1–18.

Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for good democratic governance. *Administratie si Management Public*, 37, 149–164.

Farazmand, A. (2023). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer.

Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic management in public service organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.

Kazancoglu, I., Sagnak, M., Mangla, S. K., & Kazancoglu, Y. (2021). Circular economy and the policy: A framework for improving corporate environmental management in supply chains. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 590–608.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. Cengage Learning.

Moreno-Menéndez, F. M., Aguado-Riveros, U. I., et al. (2025). Organizational commitment and administrative management in public service delivery. *Administrative Sciences*, 15(2), 1–15.

Nabella, S. D., Rivaldo, Y., & Kurniawan, R. (2022). The influence of leadership and organizational culture mediated by organizational climate on governance. *Journal of Educational Administration*, 60(3), 300–315.

Rădulescu, C. V., Mănescu, C. O., Popescu, M. L., Burlacu, S. (2023). Sustainable development in public administration: Research, practice, and education. *European Journal of Sustainable Development*, 12(1), 45–60.

Rattananda, N., Kenikasahmanworakhun, P., et al. (2025). Leadership, organizational structure, and culture influencing governance implementation in higher education. *Journal of Educational Administration and History*, 57(1), 50–65.

Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge.

Safred, M. M., & Callo, E. C. (2024). The mediating role of administrative culture and good governance on school leadership practices toward sustainable performance. *International Journal of Research Publications*.

Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., & Rehman, S. U. (2020). Exploring the influence of knowledge management processes on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079–2106.

Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organizational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 85–100.

Supriadi, D., Usman, H., & Jabar, C. (2021). Good school governance: An approach to principal decision-making quality in vocational schools. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 5(2), 120–135.

Trondal, J. (2021). Public administration sustainability and its organizational basis. *International Review of Administrative Sciences*, 87(3), 523–540.