

The reality of strategic sustainability at Tikrit University from the perspective of faculty members

واقع الاستدامة الاستراتيجية لجامعة تكريت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م.م. علي محمد حويد

Assistant Lecturer: Ali Mohammed Huwaid

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت - قسم الإدارة العامة

College of Administration and Economics,

Tikrit University

, Department of Public Administration

المستخلص:

هدف البحث الى تشخيص واقع الاستدامة الاستراتيجية لجامعة تكريت عبر دراسة استطلاعية شملت عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، تمثل مجتمع البحث بجميع اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وشملت عينة البحث عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، اما مشكلة البحث فصيغت بالسؤال الآتي: ما هو واقع الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة استبيان وبواقع ثلاث محاور هي (التوجه البيئي، التوجه الاجتماعي، التوجه الاقتصادي) واستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة البحث عبر توزيع استمارة استبيان بصورة عشوائية على أعضاء الهيئة التدريسية بواقع (٣٤٢) استمرت منها (٣٢٠) صالحة للتحليل الاحصائي واعتمد على برنامج (spssver23) في تحليله لبيانات التي تم جمعها وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج تتوافر ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت ولكن بنسب متفاوتة حيث كان تركيز الجامعة الأكبر على التوجه الاقتصادي يليه التوجه البيئي ثم التوجه الاجتماعي فضلاً عن ذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة الاستراتيجية مما يدل على أن تطوير أي بُعد سيؤدي تلقائياً إلى تحسن الأبعاد الأخرى، وهو ما يشكل فرصة استراتيجية لقيادة الجامعة لتعزيز التكامل بين هذه الابعاد ، ويوصي الباحث بضرورة وضع خطة شاملة لتحقيق التوازن بين أبعاد الاستدامة الاستراتيجية ، بحيث يتم توزيع الموارد والجهود بالتساوي على الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، مع متابعة دورية لقياس الأداء والحفاظ على قوة التوجه الاقتصادي مع مراعاة الأبعاد الأخرى، من خلال دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في المشاريع الاقتصادية، بما يضمن تحقيق تنمية متوازنة ومستدامة.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة الاستراتيجية ، التوجه البيئي ، التوجه الاجتماعي، التوجه الاقتصادي، جامعة تكريت، أعضاء الهيئة التدريسية

Abstract:

The aim of the research was to diagnose the reality of the strategic sustainability of Tikrit University through a survey study that included a sample of faculty members at the university, representing the research community of all faculty members at the university. The research sample included a sample of faculty members at the university. The research problem was represented by the following question: What is the reality of the strategic sustainability at Tikrit University from the point of view of faculty members? The researcher used the descriptive analytical approach by designing a questionnaire with three axes: (environmental orientation, social orientation, economic orientation). He used the random sample method in selecting the research sample by randomly distributing a questionnaire to faculty members, amounting to (342), of which (320) were recovered, suitable for statistical analysis. He relied on the SPSSVER23 program in his analysis of the collected data. The research reached a set of results. The dimensions of the strategic sustainability are available at Tikrit University, but in varying proportions. The university's greatest focus was on the economic orientation, followed by the environmental orientation, then the social orientation. In addition, there is a strong correlation between the three dimensions of the strategic sustainability, which indicates that developing any dimension will automatically lead to an improvement in the other dimensions. This constitutes a strategic opportunity for the university's leadership to enhance integration between these dimensions. The researcher recommends the necessity of developing a comprehensive plan to achieve balance between the dimensions of the strategic sustainability, so that resources and efforts are distributed equally on the environmental, social, and economic aspects, with periodic follow-up to measure performance and maintain the strength of the economic orientation, taking into account the other dimensions, by integrating environmental and social considerations into economic projects, ensuring the achievement of balanced development. And sustainable.

Keywords: Strategic sustainability , environmental orientation, social orientation, economic orientation, Tikrit University, faculty members

المقدمة:

تتعرض المؤسسات التعليمية في وقتنا الحالي الى تحديات اقتصادية واجتماعية و بيئية ، تتطلب منها تبني استراتيجيات مستدامة تضمن استمراريته وتطورها في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة وفي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بأهمية الاستدامة اصبح من الواجب على جامعاتنا ان تلعب دورا مهما في تبني ممارسات واستراتيجيات الاستدامة تساهم في الحفاظ على الموارد للأجيال القادمة حيث تعد الاستدامة الاستراتيجية إطاراً عمل تنظيمي يعمل على دمج الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عملية صنع القرار المنظمي ، مما يمكن الجامعة من تحقيق أهدافها التنموية والأكاديمية مع احترام المبادئ الاجتماعية و البيئية وتبرز أهمية الاستدامة الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي ، من خلال ما تواجهه الجامعات من تحديات متعددة من حيث وتحسين جودة التعليم، وتطوير البنية التحتية ، إدارة الموارد، وتعزيز المسؤولية المجتمعية. في هذا السياق، يأتي اختيار جامعة تكريت ميداناً لهذه الدراسة لتقييم واقع الاستدامة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الذين يمثلون أحد أهم الموارد البشرية المؤثرة في صنع القرار وتحقيق التغيير المؤسسي. يهدف تقديم تصور شامل ودقيق عن مدى تفعيل هذه الاستراتيجية في الجامعة. وتنبع أهمية البحث من حاجة الجامعة إلى تعزيز قدراتها في مجال الاستدامة، ومواكبة التطورات العالمية في هذا المجال ولتحقيق هدف البحث والاجابة على تساؤلاته فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث يستعرض المبحث لأول يعرض منهجية البحث وأدواته، اما الثاني يستعرض الإطار النظري ، وخصص الثالث للجانب العملي ، وتناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة التي تتضمن (مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضيات الدراسة) أولاً : مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة تتعلق بضرورة دمج مبادئ الاستدامة الاستراتيجية في مجمل أنشطتها الإدارية والبحثية والأكاديمية ، امثالاً مع متطلبات التنمية المستدامة على الصعيدين المحلي والعالمي. ويشمل ذلك القدرة على إدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق التوازن بين الحاضر والمستقبل، وضمان جودة التعليم والبحث العلمي، والمساهمة الفاعلة في حماية البيئة وخدمة المجتمع. وفي هذا الإطار، تبرز جامعة تكريت كإحدى مؤسسات التعليم العالي العراقية التي تسعى إلى تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن البيئة المحيطة بها، بما تحمله من تحديات إدارية واقتصادية وامنية ، قد تؤثر في مستوى قدرتها على تبني

وتنفيذ ممارسات الاستدامة الاستراتيجية بكفاءة، وعليه تتمثل مشكلة البحث في محاولة الكشف عن الواقع الفعلي للاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت، من خلال التعرف على مستوى توافر أبعادها (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، الإدارية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. عبر اثاره التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو واقع الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. مامدى توافر ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 ٢. ماهية الأهمية النسبية لابعاد الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 ٣. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت ؟
- ثانياً: أهمية البحث:
- تتلخص أهمية البحث عبر نقاط ابرزها :

١. اثراء الادبيات العلمية المتعلقة بالاستدامة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي العراقي
 ٢. يمكن ان تسهم النتائج المتحققة من هذه الدراسة في تحسين السياسات والخطط الاستراتيجية للجامعة
 ٣. تدعم توجه الجامعة نحو تحقيق دور أكبر في خدمة المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المستدامة.
 ٤. تساعد على تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والمستقبلي ، ما يمكن من رسم خارطة طريق للاستدامة المؤسسية.
- ثالثاً: اهداف البحث :

تتلخص اهداف البحث عبر نقاط ابرزها

١. التعرف على مستوى تبني جامعة تكريت لمبادئ الاستدامة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 ٢. تحليل أبعاد الاستدامة الاستراتيجية (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) في جامعة تكريت .
 ٣. تقديم توصيات عملية لتطوير الخطط والسياسات بما يتوافق مع معايير الاستدامة العالمية
- رابعاً: فرضيات البحث:

لغرض الإجابة على تساؤلات البحث واهداف تم صياغة الفرضيات الآتي:

الفرضية الرئيسية بالآتي: تتوافر ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في المجتمع المبحوث

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في المجتمع المبحوث

خامساً: حدود البحث

١. الحدود البشرية: عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت
٢. الحدود المكانية: جامعة تكريت.
٣. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد الدراسة التحليلية في مجتمع البحث للفترة من ٢٠٢٤/١١/١٥ ولغاية ٢٠٢٥/١/١٥.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: مفهوم الاستدامة الاستراتيجية

لتحديد مفهوم الاستدامة الاستراتيجية لابد من التعريف بمصطلح الاستدامة حيث أشار (Gimenez,etal,2012:149) على ان التعريف الأكثر شيوعاً للاستدامة والمعتمد على نطاق واسع لدى اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED) (١٩٨٧): هو تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها ووفقاً لـ (Barbier, 2016:263) فيمكن ترجمة هذا التعريف بسهولة إلى مصطلحات اقتصادية (إن الزيادة في الرفاهية اليوم لا ينبغي أن تؤدي إلى انخفاض في الرفاهية في المستقبل. اما في مجال الاعمال فقد عرفها كل من (Giovannoni & Fabietti,2013:28) بأنها "تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين للشركة دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل. حيث أصبحت الاستدامة جزءاً من استراتيجية العديد من الشركات وتم دمجها اغلب عمليات الشركة (Varda,2014:13) اما فيما يتعلق بالاستدامة الاستراتيجية فعرفت وفقاً لـ بأنها نهج اداري يسعى الى تحقيق قيمة طويلة الاجل للمساهمين من خلال استغلال الفرص البيئية وإدارة المخاطر الناجمة عن التطورات البيئية والاقتصادية والاجتماعية ، ويبين (Garza,2013:24) تعبر عن الرؤية الاستراتيجية المؤطرة بمبادئ الاستدامة لتحديد الحلول الممكنة لتطوير وتحسين المنتجات المستدامة وضمان انتقالها من الحاضر الى المستقبل (أبو طيخ وعبدالله، ٢٠٢٣: ٢٣٥) ووصفها كل من (Carter & Liane,2011:49) بالتكامل الاستراتيجي والشفاف وتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمنظمة في التنسيق النظامي للعمليات التجارية الرئيسية بين المنظمات لتحسين الأداء الاقتصادي الطويل الأجل للشركة ، في حين حددها (Rashid,etal,2024:5) بمدى إمكانية الشركة على استخدام الموارد المالية وغير المالية لتحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية وبيئية وفي السياق نفسه يرى (Dacre,etal,2024:10) ان دمج الاستدامة في استراتيجيات وعمليات الشركة وهياكلها التنظيمية اصبح محل اهتمام الشركات والمنظمات على مختلف أنواعها بما يضمن تلبية أصحاب توقعات أصحاب المصالح في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Ioannou & Serafeim,2019:2) ويبين كل من (المياي وباسم، ٢٠٢٤: ١٧٦) هي برنامج قائم على وضع خطة استراتيجية ذات رؤية وهدف مشترك يمكن المؤسسة من تجاوز الأزمات والتحديات التي تمر بها من خلال التكيف معها ومحاولة الخروج منها بأقل الأضرار

الممكنة وبما يعطيها القدرة على التعافي من التأثيرات الداخلية والخارجية والبقاء على قيد الحياة مما يوفر لهذه المؤسسة ميزة تنافسية على باقي المؤسسات بالإضافة إلى التفوق في تحسين الأداء الوظيفي وعرفها . (Abdullahi,etal,2021:8) بأنها مدى استباقية المنظمة والتزامها بالأولويات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في عملية صنع القرار ويبين (Broman & Robèrt,2017:26) تُظهر الاستدامة الاستراتيجية فهما شاملاً للتحديات المتعلقة بالاستدامة والفرص المتاحة للمنظمة، فهي تعمل على التحرك استراتيجياً نحو الاستدامة من خلال الحد تدريجياً من الآثار السلبية على النظم البيئية والاجتماعية بشكل عام، مع تعزيز قدراتها الذاتية على اغتنام فرص الابتكار، بما في ذلك نماذج الأعمال الجديدة، واستكشاف أسواق جديدة، والاستحواذ على حصص سوقية جديدة، وخفض المخاطر وتكاليف التشغيل. ويضيف (Galpin,etal,2015:7-8) ان تحديد اتجاه الاستدامة الاستراتيجية يبدأ من خلال تعزيز قرارات وسلوكيات الاستدامة على جميع مستويات المنظمة ودمجها في عمليات الإدارة الاستراتيجية كجزء من مهمة الشركة وقيمها وأهدافها واستراتيجيتها ورؤيتها ورسالتها وهذا ما قامت به العديد من الشركات ومنها شركة باتاغونيا (الملابس) من خلال رؤيتها التي عبرت عنها بشعار (صنع أفضل منتج، وعدم التسبب في أي ضرر لا داعي له، واستخدام الأعمال لإلهم وتنفيذ حلول للأزمة البيئية)

وفي ضوء ما تقدم يعرف الباحث الاستدامة الاستراتيجية على انها نهج استراتيجي وجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحث تكون مجمل قرارات التسويق الإنتاج والشراء وإدارة الموارد البشرية مبنية على أساس تحقيق التوازن ما بين الربحية الاقتصادية والحفاظ على البيئة والمسؤولية الاجتماعية ثانياً: أهمية الاستدامة الاستراتيجية .:

ترجع أهمية الاستدامة الاستراتيجية لكونها المدخل والمعبر لاكتساب ميزة تنافسية في السوق العالمية نتيجة لاهتمامها بالاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والبيئة (الداؤد واخرون، ٢٠٢٤: ٤٧٦) كما تسهم الاستدامة الاستراتيجية في كسب موارد نادرة وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال (Brockhaus et al, 2019:1172) ويضيف (العبادي وهادي، ٢٠١٩: ٧٧) أصبح الاستدامة ضرورة استراتيجية لمنظمات الاعمال وتطورت لتصبح قوة تنافسية تؤثر على الجدوى المالية على الأمد الطويل وفي السياق نفسه يبين كل من (أبو طبيع وعبدالله، ٢٠٢٣: ٣٢٥) تعد الاستدامة الاستراتيجية بمثابة قدرة تنافسية يتم التعبير عنها كمجموعة من المكونات الديناميكية القابلة للإدارة والتي تضمن التطوير المستمر للمؤسسات في عملية التوازن الصحيح. وهذه القدرة تساعد في الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة وعلى المدى الطويل وبالتالي الحفاظ على المستوى الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، واضاف (احمد واخرون، ٢٠٢٣: ٣٠٠) تعمل على وضع خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة تمكنها من ابتكار مجموعة من الاستراتيجيات وتقديم مجموعة من الرؤى والأفكار الواضحة حوال وجه المنظمة المستقبلية وكيفية الوصول الى هذه الوجهة، ويبين (الطاهر

وحمود، ٢٠٢١: ٢٧٦) ان الاهتمام الأكبر للاستدامة الاستراتيجية جاء نتيجة لندرة ومحدودية الموارد فضلاً عن التأثيرات الناتجة عن الملوثات المختلفة تلقاء العمليات الإنتاجية والحاجة الى تقليل استهلاك الموارد واستخدامها بكفاءة أكبر حيث تجسد الاهتمام بإنتاجية الموارد في الرغبة في أن نكون صديقين للبيئة وقادرين على المنافسة، وتحقيق الربح أو اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحسين الأداء البيئي استمر الاهتمام بالأداء البيئي، مع التركيز على المنتجات والعمليات الخضراء، والحد من النفايات وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وإعادة التدوير والخدمات اللوجستية العكسية

ويرى الباحث ان الاستدامة الاستراتيجية تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استغلال الفرص في البيئة المحيطة بها والتكيف من التهديدات المحتملة والعمل على تعزيز نقاط القوى ومعالجة نقاط الضعف

ثالثاً: مكونات الاستدامة الاستراتيجية:

تتكون الاستدامة الاستراتيجية من مجموعة من المكونات هدفها الأساسي هو الحفاظ على الموقف الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة يمكن بيان هذه المكونات كما أشار لها (المياي وباسم، ٢٠٢٤: ١٧٧)

١. التخطيط الاستراتيجي: يعرف بأنه عملية استشراف للمستقبل وتحديد الاتجاهات والقضايا التي توازن أولويات الإدارة أو المكتب التنظيمية بناءً عليها. ويعني هذا، داخل الإدارات والمكاتب، مواءمة قسم أو قسم أو وحدة أو فريق مع استراتيجية أعلى مستوى. (Aidah,et al,2025:48) ويعني التخطيط الاستراتيجي بوضع سياسات وأنشطة طويلة الأجل لتحقيق أهداف محددة في أقرب وقت، مثل تخصيص الموارد وإدارة المخاطر والتنمية المستدامة (Dang,2025:10867)

٢. أخلاقيات العمل: تشير أخلاقيات العمل إلى المبادئ والقيم الأخلاقية المستمدة من العقيدة الإسلامية، والتي تُرشد الأفراد في سلوكهم المهني (تشمل هذه المبادئ الصدق والنزاهة والمسؤولية والمحاسبة والإنصاف واحترام الآخرين، إلى جانب التركيز الشديد على العمل الجاد والتفاني والالتزام بالمواعيد، بالإضافة إلى أهمية الوفاء بالالتزامات والمسؤوليات تجاه الآخرين Nauman,et al,2025: 55)، تشمل قدرة الأفراد على إضفاء معنى عميق على كل جانب من جوانب عملهم، مما يشجعهم على العمل على النحو الأمثل وتحقيق الأهداف. (Rarasingtyas,et al,2025:234)

٣. المسؤولية الاجتماعية: تشير إلى مجموعة من المسؤوليات المتكاملة التي تقع على عاتق الشركة لتلبية التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية للمجتمع، حيث تشير التوقعات الاقتصادية إلى توقعات المجتمع من الشركة بالاستدامة في عملياتها أما التوقعات القانونية فهي توقعات المجتمع من الشركة بالالتزام بالإطار القانوني أو اللوائح التي وضعها المجتمع لعمل الشركات؛ وتشمل أيضاً العقوبات التي قد تواجهها الشركات في حال مخالفة القواعد. اما التوقعات الأخلاقية فتشمل المعايير

أو القواعد أو السلوكيات التي يُتوقع من الشركة الالتزام بها من خلال القيم المجتمعية، حتى لو لم تكن مُحددة أو مُطبقة صراحةً بموجب اللوائح القانونية. وتُملي التوقعات الخيرية على الشركات الانخراط في المساعي الخيرية بدوافع أخلاقية، بغض النظر عما إذا كان ذلك مُلزماً قانوناً أم لا (Oduro,et al,2025:1415) وعرفها (Ahmadu,et al,2025:261) بأنها مجموعة واسعة من الممارسات التي تهدف إلى تعزيز السلوك الأخلاقي والاستدامة والمشاركة المجتمعية، مما يعكس التزام الشركة بالسلوك الأخلاقي والرفاهية المجتمعية

رابعاً: ابعاد الاستدامة الاستراتيجية :

اعتمد الباحث في تحديده لابعاد الدراسة على دراسة كل من (الحسيني والميالي، ٢٠٢٣، ٥٣٤) (الدأود وآخرون، ٢٠٢٤) (الطاهر وحمود، ٢٠٢١) (الجنابي، ٢٠٢٣) وفيما يلي شرح لتلك الابعاد:

١. التوجه الاجتماعي: يتمحور هذا البعد الى التركيز على كل من المجتمعات الداخلية (الموظفين) والخارجية (الزبائن) ويسعى الى تعزيز الترابط داخل المجتمع وخارجه مما يوفر جودة حياة افضل للعاملين في المنظمة والزبائن المنتفعين من خدمات ومنتجات المنظمة ((Gimenez,etal,2012:151) وذلك من خلال إجراء الأنشطة في ظروف صحية وأمنة ولاتئة الحفاظ على رأس المال البشري وتحسينه الالتزام بحقوق الإنسان، والقضاء على عمل الأطفال والعمل القسري تعزيز التنوع والمساواة وعدم التمييز احترام الحقوق الجماعية للمجتمعات المحلية وتعزيز إجراءات مكافحة الفساد تجنب السلوك المناهض للمنافسة والقيام بذلك بطريقة شفافة (Machado,etal,2017:8) وفي السياق نفسه تتعلق ممارسات الاستدامة الاجتماعية بإدارة القضايا الاجتماعية في سلسلة التوريد بأكملها الممارسات الاجتماعية وتشمل هذه الممارسات السلامة والرفاهية والصحة، في حين تنطوي الفئة المتقدمة بالقضايا التي تتعلق بالمنتج والعملية. (Yusuf,2020:6) (وقد صنف El-Khalil, & Mezher,2020:2) الأداء الاجتماعي إلى مجموعتين، "رأس المال الاجتماعي" و"رأس المال البشري". رأس المال الاجتماعي هو القدرة على تقدير مصالح المجتمعات التي توجد فيها رؤوس الأموال/ الموارد، وتعزيز جودة حياة الأفراد دون الإضرار بالبيئة وعدم تخريب الموارد المحصورة فيها من ناحية أخرى، يتكون رأس المال البشري من النزاهة والمساواة في ظروف العمل، وإدماج العمال وتنوعهم، وتعزيز سلامة وصحة الموظفين، والتنمية المستقرة لمهارات الموظفين، ومستوى التزام العمال تهتم الاستدامة الاجتماعية بقضايا (الصحة والسلامة واحترام القوانين واللوائح واحترام حقوق المواطنين وأصحاب المصالح والمبادئ الأخلاقية) بغية الوصول الى الرفاهية الاجتماعية (Boar,etal,2020:3)

٢. التوجه البيئي: يعتبر عنصر من عناصر الاستدامة التي تعنى بمعالجة الاحتياجات البيئية للكوكب من جهة وإدارة الشركة للموارد الطبيعية المستخدمة في إنتاج الخدمات والمنتجات من جهة أخرى & Krajewski (Malhotra,2022:632) وفي السياق نفسه عرفها (Boar,etal,2020:3) على انها الاستخدام الكفوء للموارد

والمحافظة على بيئة خالية من التلوث والانبعاثات الناتجة عن العمليات الإنتاجية المختلفة بغية الوصول الى الرفاهية البيئية في حين يبين (Piercy & Rich, 2015:7). ان التوجه البيئي عمل على توفير التكاليف، وتحسين جودة المنتج، وزيادة حصة السوق، والتقدم على التشريعات، والوصول إلى أسواق جديدة، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين، وتحسين العلاقات العامة (Machado, et al, 2017:8) حيث أصبحت الاستدامة البيئية استراتيجية عمل رئيسية. من خلال دمج الاستدامة في سلسلة القيمة، مع تحديد قيم جديدة عبر سلسلة القيمة وتبادل المعرفة مع الموردين. المنخرطون في عملية التصميم البيئي القائمة على دراسات دورة الحياة (Adams, et al, 2014:5) وتتعلق الاستدامة البيئية بالحفاظ على الموارد الطبيعية ومستويات الانبعاثات والأنشطة البيئية الأخرى والمبادرات وجوانب العمل و الصحة المهنية والسلامة و العلاقات المجتمعية مشاركة أصحاب المصلحة وتقليل الآثار الاقتصادية للمنظمة بخلاف تلك التدابير المالية المستخدمة في الحسابات المالية (Singh, et al, 2020:4) وان ودمج مسائل الاستدامة البيئية في العمليات التجارية وتطوير المنتجات يعتمد بشكل كبير على جودة المنتجات الصديقة للبيئة، والابتكار في العمليات والمنتجات الخضراء.

٣. التوجه الاقتصادي: وإذا جمعنا بين الأسس المعيارية لـ "الاستدامة" و "الاقتصاد" في تفسيره الحديث فربما نستطيع أن نقول الاستدامة الاقتصادية تقوم معيارياً على فكرة الكفاءة، أي عدم الإسراف، في استخدام الموارد النادرة لتحقيق الهدفين المعيارين (١) إشباع احتياجات ورغبات البشر الأفراد و (٢) العدالة، بما في ذلك العدالة بين الأجيال وداخل الأجيال والعدالة تجاه الطبيعة (Baumgärtner, Quaas, 2010:5) ان إجمالي مخزون رأس المال الذي يستخدمه النظام الاقتصادي، بما في ذلك رأس المال الطبيعي، يحدد النطاق الكامل للفرص الاقتصادية وبالتالي الرفاهة المتاحة للأجيال الحالية والمستقبلية. ويتعين على المجتمع أن يقرر أفضل السبل لاستخدام إجمالي مخزونه من رأس المال اليوم لزيادة الأنشطة الاقتصادية الحالية والرفاهة، ومقدار ما يحتاج إلى ادخاره أو حتى تجميعه للغد، (Barbier, 2016:263).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع بمجل أعضاء الهيئة التدريسية اما عينة البحث فتمثلت بعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة عبر توزيع استمارة استبيان بواقع 342 على العينة المبحوثة استردت منها 320 جميعها ونسبة 93.5% جميعها صالحة للتحليل وكما مبين في الجدول (١)

الجدول (1) استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الصالحة للتحليل	النسبة الصالحة للتحليل
العينة	342	320	93.5%

المصدر: من إعداد الباحث .

ثانياً: أسلوب البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمبرات تتعلق بمتغيرات بحثه بشقيه النظري والعملي ففي الجانب العملي اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من المستجيبين واعتمد على حزمة من البرامج الإحصائية ك (spss ver23) في التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث وبيان علاقة الأثر والارتباط فيما بينها ثالثاً: قياس المتغيرات

لذا فقد تم اعتماد الادوات الاتية في قياس متغيرات بحثه :

أ. فيما يتعلق بالاطار النظري اعتمد الباحث على المجالات والدوريات ،المصادر العلمية ، المجالات والدوريات ، والرسائل الجامعية ، الانترنت).

ب. اعتمد الباحث في جمعه لبيانات البحث على استمارة الاستبيان والتي قسمت الى قسمين

- القسم الاول : تمثل بالمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي الجنس ، ، اللقب العلمي ، سنوات الخدمة) .

القسم الثاني : تمثل بمتغيرات البحث (الاستدامة الاستراتيجية) وكما مبين في الجدول ادناه

الجدول (2): هيكلية استمارة الاستبيان

المحاور	الأبعاد	الرمز	العدد	التسلسل	
المحور الأول: المعلومات الديموغرافية	أ. الجنس	G	2		
	ج. التحصيل العلمي	Q	2		
	د. سنوات الخدمة	B	5		
المحور الثاني: (الاستدامة الاستراتيجية)	أ. التوجه البيئي	Y1	6	Y1-Y6	(المياالي وباسم ، 2023 :
	ب.التوجه الاجتماعي	Y2	8	Y6-Y13	(534) (الداؤد واخرون ،
	ج. التوجه الاقتصادي	Y3	9	Y14-Y23	(٢٠٢٤) (الظاهر وحمود
					(2021، (الجنابي ، 2023)
	الإجمالي	Y	23	Y1-Y23	

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث

تم إعداد استمارة استبيان من قبل البحث لغرض قياس متغير البحث، إذ تضمنت استمارة الاستبيان في هيكلتها محورين رئيسيين الأول خصص للمعلومات الديموغرافية المتمثلة بأربعة معلومات (أ. الجنس ، ب. التحصيل العلمي ، سنوات الخدمة) والتي تعكس الصفات الشخصية والخصائص الفردية لعينة البحث، في حين خصص المحور الثاني لقياس متغيرات البحث، في حين خصص 23 عبارة للمتغير التابع (الاستدامة الاستراتيجية)، ولأبعاده الثلاث (أ. التوجه البيئي ، ب. التوجه الاجتماعي، ج. التوجه الاقتصادي) ويظهر الجدول

(2) تفاصيل هيكلية استمارة الاستبيان وقد تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي لغرض تكميم الإجابات إذ تعطى القيمة 5 للإجابة (أتفق بشدة) والقيمة 4 للإجابة (اتفق)، والقيمة 3 للإجابة (محايد)، والقيمة 2 للإجابة (لا اتفق)، والقيمة 1 للإجابة (لا اتفق بشدة).
رابعاً. وصف أفراد العينة

الجدول (3): وصف أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	٢١٨	68.1%
	اناث	١٠٢	31.8%
المؤهل العلمي	ماجستير	١٣٥	42.1%
	دكتوراه	١٥٤	48.1%
	أستاذ	٣١	9.6%
سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	١٠٥	32.8%
	من ٦ الى ١١ سنة	٣٢	10%
	من ١١ الى ١٥ سنة	١٨٣	57.1%

يتبين من الجدول (3) ان المعلومات اغلب افراد العينة هم من فئة الذكور والبالغ عددهم (218) بنسبة (68.1%) فيما كانت اعداد الاناث (102) وبنسبة (31.8%) اما فيما يتعلق المؤهل العلمي فيتبين ان اغلب افراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه وبواقع (154) وبنسبة (48.1%) فيما بلغ عدد الحاصلين على شهادة الماجستير (135) وبنسبة (42.1%) اما فيما يتعلق بالحاصلين على لقب أستاذ فكانوا بواقع (31) وبنسبة (9.6%)، وفيما يتعلق بسنوات الخدمة يتبين ان اعلى سنوات خدمة تقع ضمن الفئة من (11-15) سنة بواقع (184) فرداً وبنسبة (57.1%) اما فئة من (11-6) سنة فكانت بنسبة (10%) اما سنوات الخدمة اقل من 5 فكانت بواقع (105) فرداً وبنسبة (32.8%) مما يدل على مستوى النضوج الفكري والعقلي لدى افراد العينة
خامساً. اختبار استمارة الاستبيان

تم اختبار الصدق لاستمارة الاستبيان من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (4) وذلك للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي مع الاخذ بجميع الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين والتي تدعم رصانة استمارة الاستبيان واخراجها بالشكل المطلوب ، اما فيما يتعلق بمسوى ثبات استمارة الاستبيان فاعتمد

الباحث على معامل الفا كرونباخ وكما مبين في الجدول (4) أن قيم الفا كرونباخ تقع ما بين (0.794) و(0.902) وهي مرتفعة أكبر من 0.70، مما يدعم ثبات استمارة الاستبيان

الجدول (4): اختبار ثبات استمارة الاستبيان

المتغير	الرمز	الفا كرونباخ	معامل الثبات
أ. التوجه الاجتماعي	Y1	0.794	0.891
ب. التوجه البيئي	Y2	0.853	0.923
ج. التوجه الاقتصادي	Y3	0.902	0.949
الاستدامة الاستراتيجية	Y	0.938	0.938

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER23)

سادساً: التحليل الوصفي

أولاً: التوجه البيئي

قام الباحث بتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER23) بغية التعرف على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية التي تبين خصائص عبارات البحث وفقاً لاجابات المستقصين وكما مبين في الجدول (5)

جدول (5) فقرات بعد التوجه البيئي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الموافقة
X1	تحدد الإدارة العليا أصحاب المصلحة في بيئتها الداخلية والخارجية	3.751	0.696	75.02%	عالي
X2	تدرك الإدارة العليا كافة المتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية	3.54	0.813	70.74%	عالي
X3	تحلل الإدارة العليا الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية من منظور استراتيجي.	3.54	1.077	70.82%	عالي
X4	تركز الإدارة العليا على التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالتعليم الجامعي	3.957	0.606	79.14%	عالي

X5	توجد لدى الإدارة العليا منهجية واضحة للتعرف على نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية	3.717	0.648	%74.34	عالي
X6	يتم تحليل الفجوة الاستراتيجية من خلال تحديد الوضع الحالي والأهداف المراد تحقيقها في الجامعة.	3.865	0.602	%77.31	عالي
المعدل		3.728	0.773	%74.57	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (spss ver23)

يبين الجدول (5) ان هنالك توافق لبعد التوجه البيئي بدلالة الوسط الحسابي الذي تجاوز القيمة الفرضية للوسط لحسابي (٣) للعبارات ككل وبدلالة الأهمية النسبية العالية. يلاحظ ايضاً ان عبارة (تركز الإدارة العليا على التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالتعليم الجامعي) حققت اعلى مستوى توافر بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.9) وسجلت عبارة (تدرك الإدارة العليا كافة المتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية) اقل مستوى توافر ويتبين ايضاً ان انخفاض قيمة الانحراف المعياري يدل على وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات المبحوثين مما يدعم اعتماد نتيجة الوسط الحسابي التي تدعم شدة الأهمية النسبية لتوافر هذا البعد مما يفسر ن القيادة في جامعة تكريت تحلل وتتابع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتعمل على التكيف معها واستغلال الفرص المختلفة وحاولت تحويل نقاط الضعف الى نقاط قوة تدعم التوجه البيئي في عملياتها المختلفة

ثانياً: التوجه الاجتماعي:

قام الباحث بتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER23) بغية التعرف على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية التي تبين خصائص عبارات البحث وفقاً لاجابات المستقصين وكما مبين في الجدول (6)

جدول (6) فقرات بعد التوجه الاجتماعي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الموافقة
X1	تقدم الإدارة العليا للمجتمع الخدمات الاستشارية من خلال المكاتب الاستشارية	3.82	0.814	%76.4	عالي
X2		3.805	0.661	%76.11	عالي

				-تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق أهداف المجتمع المحلي	
X3	تنشر الإدارة العليا ثقافة التنمية المستدامة في المجتمع.	3.748	0.655	%74.97	عالي
X4	ترتكز الإدارة العليا على التعليم باستخدام مختلف التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	3.82	0.885	%76.2	عالي
X5	تدرج الإدارة العليا مفاهيم الاستدامة في البرامج والمناهج الدراسية.	3.56	0.942	%71.2	عالي
X6	تحرص الإدارة العليا على بناء رأس المال الاجتماعي الذي يحقق الانسجام بين كافة منتسبي الجامعة.	3.811	0.717	%76.22	عالي
X7	تنمي الإدارة العليا مهارات اتخاذ القرارات والمسؤولية الاجتماعية نحو التنمية المستدامة.	3.64	0.731	%72.8	عالي
X8	تنفذ الإدارة العليا برامج تدريبية في مجال التخطيط المستدام، وبناء المؤسسات المستدامة.	3.608	0.752	%72.17	عالي
	المعدل	3.726	0.786	%74.53	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER23)

يبين الجدول (6) ان هنالك توافق لبعد التوجه الاجتماعي بدلالة الوسط الحسابي الذي تجاوز القيمة الفرضية للوسط لحسابي (3) للعبارات ككل وبدلالة الأهمية النسبية العالية، يلاحظ ايضاً ان عبارة (تقدم الإدارة العليا للمجتمع الخدمات الاستشارية من خلال المكاتب الاستشارية) حققت اعلى مستوى توافر بدلالة الوسط الحسابي البالغ (3.8) وسجلت عبارة (تنفذ الإدارة العليا برامج تدريبية في مجال التخطيط المستدام، وبناء المؤسسات المستدامة) اقل مستوى توافر ويتبين ايضاً ان انخفاض قيمة الانحراف المعياري يدل على وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات المبحوثين مما يدعم اعتماد نتيجة الوسط الحسابي التي تدعم شدة الأهمية النسبية لتوافر هذا البعد مما يفسر ن القيادة تدعم التوجه الاجتماعي من خلال دمج الاستدامة الاجتماعية في

عملياتها المختلفة عبر المكاتب الاستشارية في هذا الجانب وتخاذ القرارات التي تدعم المسؤولية الاجتماعية في عملياتها المختلفة

ثالثاً: التوجه الاقتصادي :

قام الباحث بتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER23) بغية التعرف على قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية التي تبين خصائص عبارات البحث وفقاً لاجابات المستقصين وكما مبين في الجدول (7)

جدول (7) فقرات بعد التوجه الاقتصادي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	شدة الموافقة
X1	تدير الإدارة العليا أنشطتها وبرامجها بطريقة اقتصادية تساهم في رفاهية البيئة المحيطة.	3.64	0.833	%72.8	عالي
X2	تحرص الإدارة العليا على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية	3.714	0.731	%74.28	عالي
X3	تسعى الإدارة العليا إلى تنوع مصادر تمويل برامجها وأنشطتها المختلفة.	3.691	0.833	%73.82	عالي
X4	البحوث التي تقدمها الإدارة العليا في المجال الاقتصادي تسعى إلى حل المشكلات الاقتصادية في المجتمع.	3.751	0.868	%75.02	عالي
X5	تنفذ الإدارة العليا مؤتمرات وندوات مؤتمرات وورش في المجال الاقتصادي	4.197	0.579	%83.94	عالي
X6	تربط الإدارة العليا طلابها بسوق العمل من خلال اطلاعهم على آخر المستجدات الاقتصادية.	3.791	0.856	%75.82	عالي
X7	تشارك الإدارة العليا في خطط التنمية الاقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة للمجتمع.	3.802	0.775	%76.05	عالي
X8	تهيئ الإدارة العليا طلابها لتنفيذ مشاريع تنموية اقتصادية.	3.797	0.621	%75.94	عالي

X9	تعمل الإدارة العليا على تنفيذ برامج تطبيقية لطلابها في المؤسسات والشركات الاقتصادية.	3.8771	0.654	%77.54	
المعدل		3.806	0.771	%76.13	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER23)

يبين الجدول رقم (7) ان هنالك توافق لبعد التوجه الاجتماعي بدلالة الوسط الحسابي الذي تجاوز القيمة الفرضية للوسط لحسابي (3) للعبارات ككل وبدلالة الأهمية النسبية العالية، يلاحظ ايضاً ان عبارة (تنفذ الإدارة العليا مؤتمرات وندوات وورش في المجال الاقتصادي) حققت اعلى مستوى توافر بدلالة الوسط الحسابي البالغ (4.1) وسجلت عبارة (تدير الإدارة العليا أنشطتها وبرامجها بطريقة اقتصادية تساهم في رفاهية البيئة المحيطة) اقل مستوى توافر ويتبين ايضاً ان انخفاض قيمة الانحراف المعياري يدل على وجود اتساق وعدم تشتت في إجابات المبحوثين مما يدعم اعتماد نتيجة الوسط الحسابي التي تدعم شدة الأهمية النسبية لتوافر هذا البعد مما يفسر ن القيادة تدعم التوجه البيئي في عملياتها المختلفة

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لابعاد الاستدامة الاستراتيجية

ت	المتغيرات والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	شدة الموافقة
X1	التوجه البيئي	3.728	0.773	%74.57	2
X2	التوجه الاجتماعي	3.726	0.786	%74.53	3
X3	التوجه الاقتصادي	3.806	0.771	%76.13	1
	المعدل العام	3.758	0.776	%75.11	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS VER23)

رابعاً: اختبار الفرضيات:

يستند البحث إلى فرضيتين، كما هو موضح سابقاً في المنهجية. فيما يلي نتائج اختبار هاتين الفرضيتين ومناقشة نتائجهما:

الفرضية الأولى: تتوافر ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت .
لاختبار هذه الفرضية اعتمد الباحث على اختبار (t) لعينة واحدة وبين الجدول (9) نتائج اختبار (t) للمتوسطات ابعاد الاستدامة الاستراتيجية

جدول (9) اختبار (T) لابعاد متغير الاستدامة الاستراتيجية

ت	المتغيرات والابعاد	Tقيمة	sig
X1	التوجه البيئي	5.782	0.000
X2	التوجه الاجتماعي	4.167	0.000
X3	التوجه الاقتصادي	7.772	0.000

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (spss ver23)

يلاحظ من الجدول (9) وجود اتفاق معنوي بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتوافر ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت ، عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى
الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، تم اختبار العلاقات بين أبعاد الاستدامة الاستراتيجية ، باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لتحديد مستوى وقوة واتجاه العلاقة بين ابعاد المتغير، ويوضح الجدول (10) قيم معاملات الارتباط لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

جدول (10) قيم معاملات الارتباط لمتغيرات وأبعاد الدراسة

ت	المتغيرات والابعاد	التوجه البيئي	التوجه الاجتماعي	التوجه الاقتصادي
X1	التوجه البيئي	1	0.677**	0.640**
		0.000	0.000	0.000
X2	التوجه الاجتماعي	0.677**	1	0.706**
		0.000	0.000	0.000
X3	التوجه الاقتصادي	0.640**	0.706**	1

0.000	0.000	0.000		
-------	-------	-------	--	--

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (spss ver23)

يلاحظ من الجدول (10) أن هناك ارتباط موجب معنوي بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة الاستراتيجية عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (5%). يلاحظ أن أقوى ارتباط كان التوجه الاجتماعي والبيئي بمعامل ارتباط (0.706^{**}) يليه العلاقة التوجه الاقتصادي والاجتماعي بمعامل ارتباط (0.677^{**}) ثم العلاقة التوجه الاقتصادي والبيئي بمعامل ارتباط (0.640^{**}) وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الثانية للبحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

يتبين للباحث من خلال الاطلاع الجانب العملي والنظري الاتي:

١. تتوافر ابعاد الاستدامة الاستراتيجية في جامعة تكريت ولكن بنسب متفاوتة مما يتطلب امن الجامعة وضع خطة متكاملة لتحقيق التوازن ما بين هذه الابعاد .
٢. التركيز الأكبر لجامعة تكريت كان على التوجه الاقتصادي مما يدل على ادركها لأهمية هذا البعد في دعم خطط التنمية وربطها بسوق العمل.

٣. تؤكد الادبيات المختلفة للاستدامة الاستراتيجية على انها تعزز من القيمة التنافسية للمؤسسات المختلفة ولاسيما التعليم منها وتحسين سمعتها الاكاديمية على المستويين المحلي والإقليمي .

٤. وجود علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة بالتالي ان تطوير او تحسين أي بعد ينعكس ايجاباً على الابعاد الأخرى وهذا مايمثل فرصة لقيادة الجامعة لتعزيز التكامل ما بين هذه الابعاد

ثانياً: التوصيات:

يوصي الباحث بالآتي:

١. العمل على وضع خطة شاملة لتحقيق التوازن والتكافؤ ما بين ابعاد الاستدامة الاستراتيجية ، بحيث يتم توزيع الموارد والجهود بالتساوي على المحاور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية فضلاً عن المتابعة الدورية لقياس الأداء.

٢. الحفاظ على قوة التوجه الاقتصادي مع مراعاة الأبعاد الأخرى، من خلال دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في المشاريع الاقتصادية، مما يحقق تنمية مستدامة ومتوازنة .

٣. تعزيز التطبيق العملي للتوجه البيئي عبر إطلاق مبادرات صديقة للبيئة داخل الجامعة، مثل برامج ترشيد استهلاك الطاقة ، واستخدام التقنيات الخضراء في البنية التحتية، إعادة التدوير.

٤. رفع مستوى التوجه الاجتماعي من خلال تكثيف البرامج والفعاليات التي تعزز المسؤولية الاجتماعية وتعزيز التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.

المصادر:

١. الميالي، حاكم حسوني وباسم محمد هادي، ٢٠٢٤، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة - جامعة الكوفة، المجلد ٢، العدد ٧٣
٢. أبو طيخ، ليث شاكر و عبدالله، سلام عبد الكريم، ٢٠٢٣، دور المرونة للرشاقة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والفنية في شركة القصيم، مجلة المعهد، عدد ١٣
٣. احمد، افين محمد صالح والداود، الفن ناظر ورشيد، وريا نجم، ٢٠٢٣، دور الشبكات الريادية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية: دراسة لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية لإنتاج المواد الانشائية في إقليم كوردستان - العراق، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٦١، عدد ١٩
٤. الجنابي، كرار محمد مدلول، دور الاستدامة الاستراتيجية في التوجه نحو التحول الرقمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل فرع محافظة النجف الاشرف)، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية: العدد السادس والعشرون آب - أغسطس ٢٠٢٣، مجلد ٧.
٥. الطاهر، محمد حسن صاحب وحمود، عدنان رحيم، ٢٠٢١، القيادة الحكيمة وتأثيرها في الاستدامة، مجلة التراث للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٧، عدد ٣
٦. العبادي، هاشم فوزي وهادي، محمد نبيل، ٢٠١٩، دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الخامس

Sources and references

- 1.Adams, C. A., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46-67.
- 2.Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Sun, Z., Frimpong, B., Kusi, L. Y., & Innocent Senyo, K. A. (2020). Exploring the link between green manufacturing, operational competitiveness, firm reputation and sustainable performance dimensions: A mediated approach: IMS. [Green manufacturing and firm reputation] *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(7), 1417-1438.

- 3.Barbier, E. B. (2016). Sustainability and development. *Annual Review of Resource Economics*, 8(1), 261-280.
- 4.Boar, A., Bastida, R., & Marimon, F. (2020). A systematic literature review. Relationships between the sharing economy, sustainability and sustainable development goals. *Sustainability*, 12(17), 6744..
- 5.Carter, C. R., & Liane Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International journal of physical distribution & logistics management*, 41(1), 46-62.
- 6.Dacre, N., Yan, J., Frei, R., Al-Mhdawi, M. K. S., & Dong, H. (2024). Advancing sustainable manufacturing: a systematic exploration of Industry 5.0 supply chains for sustainability, human-centricity, and resilience. *Production Planning & Control*, 1-30.
- 7.El-Khalil, R., & Mezher, M. A. (2020). The mediating impact of sustainability on the relationship between agility and operational performance. *Operations Research Perspectives*, 7, 100171.
- 8.Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International journal of production economics*, 140(1), 149-159
- 9.Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. *Integrated reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability*, 21-40
- 10.He, B., Cai, H., Ji, Y., & Zhu, S. (2023). Supply chain green manufacturing and green marketing strategies under network externality. *Sustainability*, 15(18), 13732
- 11.Ioannou, I., & Serafeim, G. (2019). Corporate sustainability: A strategy?. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, (19-065).
- 12.Machado, C. G., de Lima, E. P., da Costa, S. E. G., Angelis, J. J., & Mattioda, R. A. (2017). Framing maturity based on sustainable operations management principles. *International Journal of Production Economics*, 190, 3-21.
- 13.Piercy, N., & Rich, N. (2015). The relationship between lean operations and sustainable operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(2), 282-315

- 14.Rashid, A., Rasheed, R., & Ngah, A. H. (2024). Achieving sustainability through multifaceted green functions in manufacturing. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 17(2), 402-428.
- 15.Rishi, J. P., Srinivas, T. R., Ramachandra, C. G., & Abhishek. (2019). Lean manufacturing to green manufacturing: Practices and its implementation in SME's. *Applied Mechanics and Materials*, 895, 21-25.
- 16.Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
- 17.Varda, H. (2014). *Signalling sustainability: drivers, types of signals and methods a comparative study between certified and non-certified companies within the UK sustainable fashion sector* (Doctoral dissertation, Cardiff University).
- 18.Yong, J. Y., M-Y Yusliza, Charbel Jose, C. J., & Ahmad, N. H. (2020). Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the ability-motivation-opportunity theory. [Green HRM and advanced green manufacturing] *The Journal of Management Development*, 39(1), 31-49.
- 19.Yusuf, Y., Menhat, M. S., Abubakar, T., & Ogbuke, N. J. (2020). Agile capabilities as necessary conditions for maximising sustainable supply chain performance: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 222, 107501.
- 20.Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of environmental management*, 196, 569-582.
- 21.Broman, G. I., & Robèrt, K. H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of cleaner production*, 140, 17-31.
22. Abdullahi, M. A., Mohamed, Z., Shamsudin, M. N., Sharifuddin, J., & Ali, F. (2021). Organizational Support and Sustainable Entrepreneurship Performance of SMEs, the Moderating Role of Strategic Sustainability Orientation. In *Sustainable Organizations Models, Applications, and New Perspectives*. IntechOpe

23. Galpin, T., Whitttington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1),.
24. Garza, F. A. (2013). A Framework for Strategic Sustainability in Organization: A Three Pronged Approach. *Journal of Comparative International Management*, 16(1), 23-36.
25. Ahmadu, J., Shittu, R. A., Famoti, O., Igwe, A. N., Akokodaripon, D., Ewim, C. P., & Udeh, C. A. (2025). The influence of corporate social responsibility on modern project management practices. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 11(2), 260-280.
26. Oduro, S., Umar, R. M., De Massis, A., & Haylemariam, L. G. (2025). Corporate social responsibility and family firm performance: A meta-analytic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1412-1443.
27. Dang, Y. (2025). Intelligent optimization algorithm for strategic planning in economics with multi-factors assessment: A MEREC-driven Heronian mean framework. *AIMS Mathematics*, 10(5), 10866-10897.
28. Aidah, A. W., Waiganjo, E., & Njeru, A. (2025). INFLUENCE OF STRATEGIC PLANNING ON FINANCIAL SUSTAINABILITY OF NGOs IN THE ADVOCACY SECTOR IN KENYA. *International Journal of Management and Business Research*, 7(1), 46-57.
29. Rarasingtyas, L., Suyono, J., Sari, Y., Azizah, Q., & Elisabeth, D. R. (2025). Empowering Nurses: The Influence of Work-Life Balance, Work Ethic, and Organizational Commitment on Nurse Performance. *INNOVATION RESEARCH JOURNAL*, 6(2), 234-243.
30. Nauman, S., Basit, A. A., & Imam, H. (2025). Examining the influence of Islamic work ethics, organizational politics, and supervisor-initiated workplace incivility on employee deviant behaviors. *Ethics & Behavior*, 35(1), 55-72