



Strategic Thinking and Its Impact on Sustainable Performance

Ali Ahmed Jasim¹

Ahmed Abdullah Amanah^{2*}



التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام

احمد عبد الله امانة^{2*}

علي احمد جاسم¹

^{1,2} كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة كربلاء، العراق-كربلاء.

^{1,2} Business Administration Department, Faculty of Administration and Economics, University of Kerbala, Iraq. ali.a.jasim@s.uokerbala.edu.iq

*Corresponding Author: Ahmed Abdullah Amanah ahmed.a@uokerbala.edu.iq



Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 30/08/2025

Accepted : 01/10/2025

Available online: 07/12/2025

Keywords:

Strategic Thinking, Sustainable Performance, Strategic Intent, Sustainability

تاريخ الاستلام: 2025/08/30

تاريخ قبول النشر: 2025/10/01

تاريخ النشر: 2025/12/07

الكلمات المفتاحية:

التفكير الاستراتيجي، الأداء المستدام،
القصد الاستراتيجي، الاستدامة.

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i86.4987>

The study aimed to test the impact of strategic thinking with its dimensions (intent focused, thinking in time, hypotheses driven, intelligent opportunism and systems perspective) on enhancing sustainable performance with its dimensions (social performance, environmental performance, and economic performance). The study problem was represented in the question: Does strategic thinking affect sustainable performance? Its importance emerged through its treatment of two basic variables in business administration in the private higher education sector due to its role in supporting education and its societal impact. The University of Warith Al-Anbiya in Kerbala was chosen as a field of application, where a questionnaire was distributed to (110) academic and administrative leaders. The data were analyzed using (SPSS.v26) and the results showed the presence of an impact and a direct correlation with significant impact between strategic thinking and its dimensions on sustainable performance. The study recommended the necessity of enhancing strategic thinking practices among university leaders to achieve university sustainability.

Citation: Ahmed Jasim, Amanah, Ali, Abdullah Amanah, Ahmed. (2025). Strategic Thinking and its impact on Sustainable Performance, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21(86), 135-160.

الاقتباس: احمد جاسم، علي، عبد الله امانة، احمد. (2025). التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(86)، 135-160.

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، اقتناص الفرص والتفكير النظامي) في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده (الأداء الاجتماعي، البيئي والاقتصادي)، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: هل يؤثر التفكير الاستراتيجي في الأداء المستدام؟ وبرزت أهميتها عن طريق تناولها لمتغيرين أساسيين في إدارة الأعمال في قطاع التعليم العالي الخاص نظرًا لدورها في دعم التعليم وتأثيره المجتمعي. إذ تم اختيار جامعة وارث الأنبياء في كربلاء ميداناً للتطبيق إذ تم توزيع استبانة على (110) من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS.v.26) وأظهرت النتائج وجود تأثير وعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في الأداء المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية لتحقيق الاستدامة الجامعية.

المقدمة Introduction

في ظل ما يشهده العالم بشكل عام ومنظمات الاعمال بشكل خاص من تطورات وتغييرات في الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية وما تعكسه من اثار ايجابية او سلبية على المنظمات لكونها تتأثر بصورة مباشرة او غير مباشرة بتلك التغييرات، أصبح من الضروري على منظمات الاعمال ان تبقى على جاهزية تامة للتأقلم ومواجهة تلك التقلبات من خلال جلب أفضل الكفاءات البشرية التي تمتلك المعرفة ووضع الاستراتيجيات والبدائل للحفاظ على مكانتها او في سبيل التطور والنمو والارتفاع. ان التغييرات المستمرة في بيئة الاعمال تحتم على المنظمات ان تتسم بالتغيير ومواكبة التطور لتحقيق أداء عمل مستدام، بعد أن كان هدف المنظمات التقليدية الوصول لقيمة قصيرة الأجل وتحقيق المصلحة الذاتية، بينما تعتقد منظمات أخرى غير تقليدية أن الغرض من أعمالها هو خدمة المجتمع ومع ذلك هناك أرضية مشتركة وهي التركيز على القيمة التي يمكن أن يضيفها الأداء المستدام لأعمال المنظمة ومساهمة في الجوانب الثلاثة للبيئة والاقتصاد والمجتمع.

ومن اجل تحقيق ذلك يكتسب الافراد الذين يمتلكون الفكر الاستراتيجي أهمية كبيرة في هذا السياق فهم يمتلكون القدرة على تحليل المستجدات والتعرف على الفرص والتهديدات ويسهمون بشكل فاعل في بناء رؤية مستقبلية واضحة وتبني نهج استباقي يضمن استدامة الموارد والعمليات وتحقيق أداء مستدام، والفكر الاستراتيجي لديهم يمثل القدرة على دمج الابعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في القرارات التنظيمية ما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات بكفاءة وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى وبالتالي ضمان استمرارية المنظمات بما يحقق استدامة الأداء وتحقيق الأهداف.

ولمواكبة الجهود المعرفية السابقة بدأت هذه الدراسة من مشكلة بحثية تتضمن تساؤلات عديدة نظرية وتطبيقية ومن أهمها (هل للتفكير الاستراتيجي دوراً حاسماً في تعزيز الأداء المستدام للمنظمات؟)، وفي السياق نفسه وللإجابة على هذا السؤال ولندرة ما كتب عن ذلك في ادبيات الإدارة في الوطن العربي عامة والعراق خاصة قام الباحثان بالتصدي لهذه الفجوة بفكرة واقعية تم اختيار جامعة وارث الأنبياء (ع) بيئة لاختبار فرضيات متغيرات الدراسة وابعادها لاسيما ان البيئة العراقية تفتقر لهذا النوع من الدراسات التي تساهم بدور فاعل في تطور المنظمات والمجتمع بالإضافة الى ما تصل اليه من نتائج وتوصيات تدعم إدارة المنظمات والجامعات بشكل خاص وتصبح رافداً إضافياً للأدبيات السابقة. اذ تهدف هذه الدراسة الى معرفة علاقة متغيرات الدراسة ببعضها واهميتها والتي تشمل كلاً من التفكير الاستراتيجي (متغير مستقل) والأداء المستدام (متغير تابع).

المنهجية العلمية Scientific Methodology

أولاً: فكرة موضوع الدراسة ومسوغات اختيارها

The idea of the study topic and the justifications for choosing it

توضح هذه الفقرة الفكرة التي انطلق منها الباحثان لغرض التعمق بدراسة متغير التفكير الاستراتيجي من منطلق معرفي وتأثيره في الأداء المستدام، حتى تتجح المنظمات في اعمالها فأن التفكير الاستراتيجي يساعدها في خلق فرص جديدة بوصفه أداة لتوقع المتغيرات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ويركز على استراتيجية المنظمة وتأثيرها في استدامتها تجاه المجتمع والبيئة (Alzghoul et al.,2023:4). ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق الأداء المستدام الذي يمثل احد اهم مبادئ المفكرين الاستراتيجيين كونه يعبر عن الحاجة الى مدخل شامل تجتمع فيه مقومات وعناصر بناء منظمات على أسس متميزة وريادية تحقق لها الفرص لمواجهة التحديات والتغييرات في البيئة الخارجية (قاسمي & قارة، 2020:185)، وعليه يكون من واجب المسؤولين عن استراتيجية المنظمة اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الكفاءة وتخصيص الإمكانيات والموارد داخل المنظمة بما يتوافق مع المتغيرات السريعة. ويمكن للباحث ان يبين اهم المسوغات التي قادته الى اختيار موضوع الدراسة الى الدور الكبير الذي يحققه الافراد المسؤولين عن وضع استراتيجية المنظمة لتحقيق الأهداف ليس فقط بما يناسب أصحاب المصلحة وانما من منظور تجتمع فيه الجوانب الاجتماعية والبيئية لاسيما في قطاع التعليم الذي لا يزال تتواجد فيه ندرة تكييف النماذج النظرية المناسبة بما يتلائم مع بيئة عمل الجامعات والتي تختلف من حيث الأهداف عن باقي المنظمات.

ثانياً: مشكلة الدراسة Study problem

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي يشهدها العالم على صعيد الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والتكنولوجية تواجه المنظمات بما فيها الجامعات العراقية تحديات متزايدة في قدرتها على البقاء والتكيف وتحقيق

التوازن بين تحقيق أهدافها واحتياجات أصحاب المصلحة، وأصبحت هناك حاجة لمؤسسات التعليم في الوقت الراهن لإعادة النظر في طريقة الأداء والتخطيط لمواجهة هذه التحديات والتي دفعت المنظمات إلى إعادة النظر في أنماط تفكيرها واستراتيجياتها التقليدية والتوجه نحو نماذج أداء أكثر مرونة واستدامة ومن هذا المنظور يقدم الأداء المستدام فرصة للمنظمات في سبيل تحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها، يظهر التفكير الاستراتيجي كنهج إداري تستطيع عن طريقة المنظمات ان تفهم بيئتها بشكل أعمق وتحديد أولوياتها الاستراتيجية بشكل متماسك ما يساعدها على تحقيق أداء مستدام في ضمن مجالات عدة لا سيما البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وفي ضوء ذلك يمكن اختصار مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس هو: هل يؤثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المستدام، ومن هذا التساؤل الرئيس يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية قيد الدراسة؟
2. هل يعكس الأداء الحالي في الجامعة قيد الدراسة منهجاً مستداماً وفي اي جانب بالتحديد؟
3. ما مدى قوة ارتباط واتجاه تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المستدام في الجامعة قيد الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة The importance of the study

1. **الأهمية النظرية للدراسة Theoretical importance of the study:** يعتمد نجاح او فشل منظمات الاعمال بصورة كبيرة على الأشخاص المسؤولين عن وضع سياساتها واستراتيجياتها على المدى البعيد من هذا المنطلق يعد التفكير الاستراتيجي جزءاً حيوياً من الإدارة الاستراتيجية ويقوم على منظور طويل الأمد وانه الأسلوب الأمثل لدراسة وتوقع المستقبل وعن طريقة تتمكن المنظمات من تعديل رؤيتها وأهدافها وفهم القرارات الحالية وتأثيراتها وبما يتناسب مع تطلعات المجتمع واهداف أصحاب المصلحة ومتطلبات البيئة ما ينعكس إيجاباً على ادائها المستدام (Heino,2025:160). اذ تسعى هذه الدراسة الى تحسين النتائج الإيجابية لأداء الجامعة المستدام وهل يمكن للتفكير الاستراتيجي ان يعمل كأداة لتعزيز استدامتها.
2. **الأهمية العملية للدراسة Practical importance of the study:** تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على اهم القطاعات وأكثرها تأثيراً في مستقبل البلد وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي عبر دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المستدام في الجامعات، اذ تمكن هذه الدراسة القيادات الإدارية في الجامعات من تطوير رؤى استراتيجية واضحة ومتكاملة تمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة ومعتمدة على بيانات وتحليل علمي، وتبرز أهمية الدراسة أيضاً كيف يمكن للتفكير الاستراتيجي ان يعزز من قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات السريعة وتحقيق توازن بين الأداء التعليمي ومتطلبات البيئة والمجتمع التي تتمثل بالاستدامة. وفي السياق نفسه من الممكن هذه الدراسة ان تجذب انظار قادة الجامعة محل الدراسة و(المنظمات عامة) ان تهتم بدرجة كبيرة بالتأثيرات البيئية والاجتماعية التي تمثل متطلبات مهمة للمجتمع من ناحية تحسين جودة حياة الموظفين وتوفير فرص عمل وان تتبنى الجامعة مبادرات تشجع على استعمال الطاقة البديلة والمتجددة. وهذه الدراسة من الممكن ان تتضمنها الجامعة ضمن قاعدة معلوماتها يمكن الاستفادة منها لتحديث أساليب العمل ومواجهة التطورات المستقبلية.

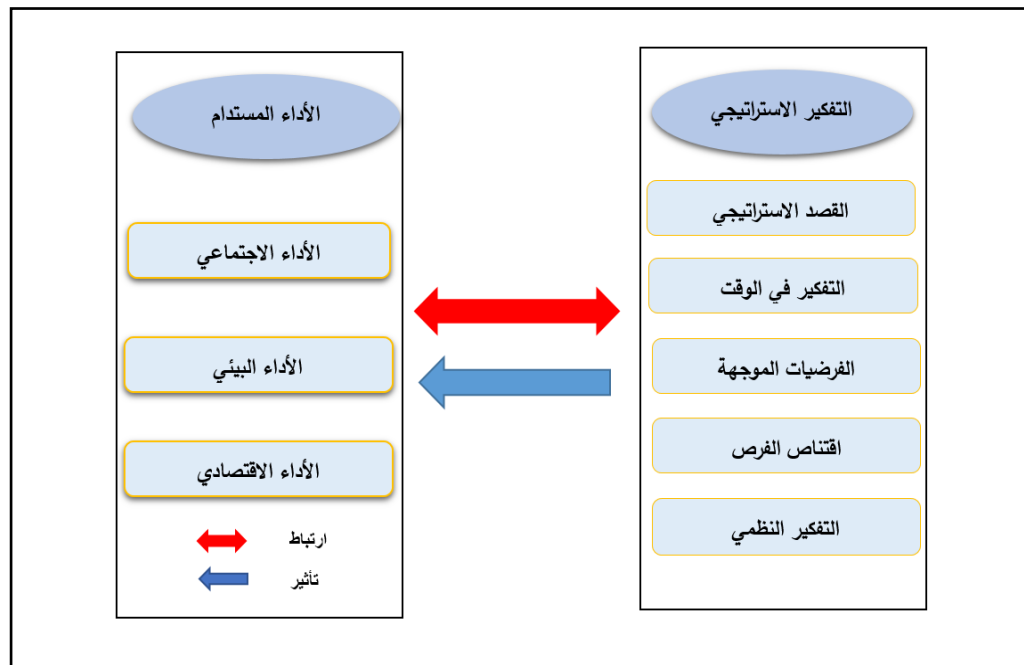
رابعاً: اهداف الدراسة Study objectives

1. الارتقاء بمستوى توافر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية عينة الدراسة.
2. تعزيز الأداء المستدام المتوافر في الجامعة المبحوثة.
3. اختبار مدى وقوة علاقة ارتباط التفكير الاستراتيجي بمنظوره المعرفي مع الأداء المستدام.
4. معرفة اتجاه تأثير التفكير الاستراتيجي بمنظوره المعرفي بتعزيز الاداء المستدام.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي Hypothetical study plan

يمثل المخطط الفرضي الإطار التوضيحي لمتغيرات الدراسة ويقدم تصور عن طبيعة العلاقة التي تربط بين تلك المتغيرات، وبعد المراجعات الواسعة للباحث لوضع المخطط الفرضي الذي يتمثل بالشكل (1) تم تصميم المخطط الفرضي وفقاً للتساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة وأهدافها ليفسر تصور الباحثان عن العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل بالآتي:

- 1- **المتغير المستقل independent variable**: ويتمثل بالتفكير الاستراتيجي ويتضمن هذا المتغير خمسة ابعاد وهي (التفكير النظامي، القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، اقتناص الفرص، الفرضيات الموجهة) استناداً الى (liedtk,1998).
- 2- **المتغير التابع dependent variable**: ويتمثل بالأداء المستدام يتضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد وهي (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي) استناداً الى (Asiaei,2021).



المصدر: من اعداد الباحثين

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

سادساً: بناء فرضيات الدراسة Study hypotheses

استناداً الى مشكلة الدراسة وأهدافها وبعد تحديد المخطط الفرضي الذي استعرض في الفقرة السابقة (سادساً) يقترح الباحثان فرضيات الدراسة التي سيتم اختبارها وفق طرائق وأساليب إحصائية، لكي يتم التحقق من صحة تلك الفرضيات او عدمها، ومن جانب الاختصار سيقصر الباحثان بذكر الفرضيات الرئيسية للدراسة في هذه الفقرة ويتم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية في الجانب التطبيقي للدراسة بالتفصيل.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده والأداء المستدام.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في الأداء المستدام.

سابعاً: منهج الدراسة Study methodology

اتجه الباحثان الى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذه الدراسة كونه الأكثر ملائمة لطبيعة الموضوع، اذ يدرس خصائص مشكلة معينة وظروفها المحيطة والتعرف على الحقائق التي تتعلق بظاهرة او مجموعة أشياء او مواقف وتصنيفها ومعرفة ارتباطها بالمتغيرات والابعاد الأخرى (الزيادي، 2019: 28). ويتيح المنهج تقديم وعرض الظواهر المدروسة في بيئة التطبيق ويقوم على جمع البيانات المتعلقة بأراء افراد العينة وتفسيرها بهدف الوصول الى صورة دقيقة عن واقع الظاهرة. اما الجانب التحليلي فيختبر العلاقات بين متغيرات الدراسة وكشف طبيعتها فيحلل نتائج الأبحاث الإحصائية ثم توضع الاستنتاجات على أساس ذلك وعلى ضوء ذلك تبني التوصيات.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة Study community and sample

1- **مجتمع الدراسة Study community**: المجتمع هو جميع الافراد او الأشياء او الوحدات في الدراسة ومن الممكن ان يكون المجتمع محدود او غير محدود (الحربي، 2023: 13). تمثل جامعة وارث الأنبياء (ع) المجتمع المستهدف للدراسة الحالية وهي احدى الجامعات العراقية الاهلية التابعة الى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اذ

تم الاعتراف بها بقرار وزاري في عام 2017 واحتلت الجامعة المركز الثاني في التصنيف الوطني للجامعات العراقية لعام 2024 والذي يعتمد بدرجة أساسية على أداء الجامعات المستدام وتقع الجامعة في محافظة كربلاء المقدسة طريق (كربلاء- بغداد) ويتكون مجتمعها الاكاديمي من (8) كليات متنوعة (الإدارة والاقتصاد، الطب، القانون، الهندسة، التمريض، العلوم الإسلامية، العلوم، الاعلام)، واختارها الباحثان كبيئة تطبيق للدراسة وجمع البيانات لما تمثله هذه الجامعة من أهمية للمجتمع العراقي وأهمية أكاديمية تشجع على البحث العلمي الذي من الممكن ان يساهم في حل المشكلات وتطوير الأداء المؤسسي مما يمنحها أهمية تساهم في تطور وتقدم المجتمع.

2- عينة الدراسة The sample: تعرف العينة بأنها جزء من مجتمع الدراسة وتسحب العينة من المجتمع لتحليل ودراسة صفاته وخصائصه ومن الضروري ان تمثل العينة المجتمع تمثيلاً صحيحاً ودقيقاً وصادقاً (الزيادي، 2019 : 30). اذ اتجه الباحثان الى اختيار عينة قصدية شملت رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء الكليات ومعاونيههم ورؤساء الأقسام والشعب المحترمون والبالغ عددهم (125) فرداً من الاكاديميين والاداريين، اذ تم استلام (117) استبانة وتم اجراء التحليل على (110) استبانة صالحة للتحليل علماً ان كان هنالك (7) استبانات غير صالحة للتحليل.

3- وصف افراد العينة Description of sample individuals : يهدف الباحثان في هذه الفقرة تقديم وعرض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة اذ يوضح الجدول (2) وصفاً دقيقاً لعينة الدراسة وحسب بياناتهم العامة وحسب الاتي:

جدول (2) معلومات وخصائص عينة الدراسة

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	97	88%
	الاناث	13	12%
المجموع			
المؤهل العلمي	البكالوريوس	11	10%
	الماجستير	44	40%
	الدكتوراه	55	50%
المجموع			
سنوات الخدمة	(5-1)	18	16%
	(10-6)	55	50%
	(15-11)	37	34%
المجموع			
الفئة العمرية	(29-20)	11	10%
	(39-30)	33	30%
	(49-40)	44	40%
	(50-فأكثر)	22	20%
المجموع			
المنصب الوظيفي	رئيس الجامعة	1	0.9%
	مساعد رئيس الجامعة	1	0.9%
	العميد	8	7.2%
	معاون العميد	15	13.6%
	رئيس قسم	50	45.4%
	مسؤول شعبة	35	31.8%
المجموع			
المجموع			

المصدر: من اعداد الباحثين

أ- الجنس: وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (2) نلاحظ نسبة افراد الذكور اعلى من نسبة الاناث اذ تبلغ نسبتهم (88%) من افراد العينة مقارنة بنسبة الاناث والتي تبلغ (12%) من افراد العينة، اذ بلغ عدد الذكور (97) فرداً بينما عدد الاناث (13) فرداً، وهذا يعني ان الجامعة عينة البحث تعتمد على الذكور في إدارة اعمالها مما يدل على وجود فارق في توزيع الاعمال والمناصب العلمية والإدارية في الجامعة عينة الدراسة.

ب- المؤهل العلمي : يشير الجدول (2) الى التحصيل العلمي لعينة الدراسة ويتضح من خلاله ان الافراد الحاصلين على شهادة الدكتوراه يبلغ عددهم (55) فرداً ويشكلون نسبة (50%) من اجمالي افراد العينة، يليهم الافراد الذين يحملون شهادة الماجستير والذين يبلغ عددهم (44) فرداً ويشكلون نسبة (40%) من اجمالي افراد العينة، فيما

يليهام الافراد الذين يحملون شهادة البكالوريوس ويبلغ عددهم (11) فردا ويشكلون نسبة (10%) من اجمالي عدد افراد العينة وهم الفئة الأقل، ان هذه النسب تشير الى ان اغلب الافراد هم حملة شهادة الدكتوراه ولديهم مؤهلات علمية جيدة ويتمكنون من ادراك فقرات الاستبانة والإجابة عليها.

ت- سنوات الخدمة: تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) ان افراد عينة الدراسة الذي لديهم سنوات خدمة تتراوح من (6-10) سنة يبلغ عددهم (55) فردا وهم الفئة الاغلب من الفئات الأخرى وتقدر نسبتهم (50%) من اجمالي عدد عينة الدراسة، يليهم الافراد الذين لديهم سنوات خدمة في العمل تتراوح من (11-15) سنة ويبلغ عددهم (37) فردا ويشكلون نسبة (34%)، اما الافراد الذين لديهم سنوات خدمة تتراوح من (1-5) سنة يبلغ عددهم (18) فردا ويشكلون نسبة (16%) من اجمالي عدد عينة الدراسة، وهذا يدل على ان الجامعة عينة البحث وحديثة التأسيس لديها افراد يمتلكون خبرة جيدة في مجال عملهم وخدمتهم الفعلية.

ث- الفئة العمرية: يبين الجدول (2) ان افراد عينة البحث الذين تتراوح أعمارهم بين (40-49) سنة هم الفئة الاغلب في العينة ويبلغ عددهم (44) فردا ويشكلون نسبة (40%) من اجمالي عدد عينة البحث، يليهم الافراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30-39) سنة ويبلغ عددهم (33) فردا ويشكلون نسبة (30%) من اجمالي عدد العينة، يأتي بعد ذلك الافراد الذين أعمارهم تتراوح بين (50-فأكثر) سنة يبلغ عددهم (22) فردا وتكون نسبتهم (20%)، اما الفئة بين (20-29) سنة فهم النسبة الأقل من الفئات الأخرى ويبلغ عددهم (11) فردا ويشكلون نسبة (10%) وهذه النسب توضح لنا ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة في الجامعة المبحوثة.

ج- المنصب الوظيفي: تشير النتائج الإحصائية ان مسؤولي الاقسام هم الفئة الاغلب في عينة الدراسة اذ يبلغ عددهم (50) فردا ويشكلون نسبة (45.4%) من اجمالي عدد عينة البحث، ثم يليهم فئة مسؤولي الشعب ويبلغ عددهم (35) فردا ويشكلون نسبة (31.8%)، وبعد ذلك منصب معاون العميد ويبلغ عددهم (15) فردا ويشكلون نسبة (13.6%) من اجمالي عدد عينة البحث، وبعدها يأتي منصب العميد ويبلغ عددهم (8) افراد ونسبتهم (7.2%)، وبعدها منصب رئيس الجامعة ومساعدته وعددهم (2) فردان ونسبة الفرد الواحد (0.9%).

تاسعاً: الاساليب النظرية والتطبيقية المعتمدة للدراسة

Theoretical and applied methods adopted for the study

تتناول هذه الفقرة الأساليب والطرائق التي اعتمدها الباحثان لجمع المعلومات والبيانات ونوعية المصادر لتتحقق اهداف الدراسة وتتضمن جانبين هما:

1. الجانب النظري The theoretical aspect: اعتمد الباحثان في هذا الجانب على ما توفر لديه من مجموعة من المصادر العربية والأجنبية المتنوعة لإتمام هذا الجانب من الدراسة وشملت المصادر المتوفرة في المكاتب والمصادر الإلكترونية التي تضمنت الكتب والمقالات والمراجعات الأدبية والرسائل الجامعية والاطاريح والبحوث العلمية المنشورة على مواقع الانترنت والمجلات العالمية المعتمدة.

2. الجانب التطبيقي The practical aspect: يمثل الباحث جزءاً من المجتمع الإداري في الجامعة المبحوثة وبالرغم من اطلاعه على أساليب العمل ومعرفة بالعديد من طرائق التواصل والمشاركة بين مسؤولي الإدارة العليا والمستويات الأخرى في اتخاذ القرار ولقاءاته المستمرة معهم، الا انه اعتمد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات بما يتضمن متغيرات الدراسة لقدرتها على تشخيص وقياس تلك المتغيرات (انظر الملحق 1)، اذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (انظر ملحق 2) أصحاب الاختصاص لخبرتهم العلمية واجراء التحكيم على انتماء فقرات الاستبانة وصلاحياتها واعتمدت على مدرج ليكرت الخماسي وفق الاوزان الاتية (أتفق تماماً=5، اتفق=4، محايد=3، لا اتفق=2، لا اتفق تماماً=1) واشتملت على جزأين هما:

أ. الجزء الأول: تضمن هذا الجزء معلومات المستجيب لفقرات الاستبانة الشخصية والتعريفية وتضمنت (الجنس، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة، الفئة العمرية، المنصب الوظيفي).

ب. الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء محورين، المحور الأول متغير التفكير الاستراتيجي بمنظوره المعرفي وتكون من (5) ابعاد فرعية شملت (25) فقرة، والمحور الثاني متغير الأداء المستدام وتكون من (3) ابعاد فرعية شملت (26) فقرة، وسيتم تناول ذلك بالتفصيل في الجانب التطبيقي للدراسة.

عاشراً: أدوات التحليل الإحصائي Statistical analysis tools

استخدم الباحثان عدد من الأساليب والطرائق الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات بما يتوافق مع طبيعة البيانات الحصول عليها، إذ تم الاعتماد على البرامج الإحصائية (SPSS.v.26، Microsoft Excel، Amos.v.23) لإجراء التحليلات الإحصائية. وعليه قام الباحثان باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- أدوات إحصائية وصفية Statistical analysis tools:

أ- **الوسط الحسابي arithmetic mean:** يستخدم لتحديد مستوى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات في متغيرات الدراسة.

ب- **الانحراف المعياري standard deviation:** يستخدم لتحديد مستوى انحراف وتشتت إجابات افراد العينة عن الوسط الحسابي.

ت- **شدة الإجابة Answer intensity:** لمعرفة إجابات العينة حول الفقرات من حيث الاتفاق وعدم الاتفاق.

2- أدوات إحصائية تحليلية Statistical analytical tools:

أ- **نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural equation modeling:** يستخدم للتحقق من مستويات التأثير بين المتغيرات ضمن نموذج الدراسة.

ب- **معامل ارتباط بيرسون (Person):** يستخدم لتحديد قوة الارتباط بين المتغيرات ضمن نموذج الدراسة.

الجانب النظري The theoretical aspect**أولاً: التفكير الاستراتيجي strategic thinking****1. مفهوم التفكير الاستراتيجي The concept of strategic thinking**

على الرغم من استخدام مصطلح التفكير الاستراتيجي منذ زمن طويل في حياتنا اليومية وفي أعمالنا إلا أنه كمفهوم أكاديمي لم يبحث فيه إلا مؤخراً، إذ لم يبدأ الباحثون في إدراك هذا النوع من التفكير وتعريفه وتحديد عناصره وأبعاده إلا خلال العقدين الماضيين وهناك تعريفات قدمها باحثون مهتمون بهذا النوع وقد طور مينتزبيرج (1994) مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار أكاديمي وحدد أهدافه وأبعاده ليحدد حدوده مع المصطلحات الأخرى وأشار إلى أنه أسلوب تفكير خاص يهتم بمعالجة الرؤى ما يؤدي إلى منظور متكامل للمنظمة من خلال عملية تركيبية ناتجة عن توظيف الحدس الجيد والإبداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية. (Alomari,2020:567) وفي السياق نفسه أشار (Bani-Hani,2021:214_215) أن استخدام مصطلح التفكير الاستراتيجي يعني أن القائد يجمع بين عناصر مثل التحليل والاستكشاف والفهم وتحديد موقف متعدد الأوجه ثم وضع خطط عمل من شأنها أن تحقق أكبر تأثير إيجابي ممكن نحو هدف محدد مسبقاً وإنه أسلوب تفكير خاص يتميز بخصائص محددة وواضحة وهو أسلوب لحل المشكلات الاستراتيجية يجمع بين نهج عقلائي وعمليات تفكير ويتطلب تطوير مفاهيم التفكير ومهاراته وأساليبه وتقنياته. في حين يوضح (Halevy,2016:2) أن التفكير الاستراتيجي يعد ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه تهدف إلى تحليله لعناصره الأساسية وشرح كيفية ترابط أجزائه المختلفة وملاحظة التحديات المعرفية التي يواجهها صانعو القرار في التفاعلات الاستراتيجية ووضع نموذجاً يتناول كيفية تعاملهم مع هذه التحديات وبالتالي يتمثل الهدف الرئيس في تقديم إطار تنظيمي مبتكر قائم على الاستفسار لفهم ودراسة التفكير الاستراتيجي ثم استخدم الإطار المقترح لتحديد اتجاهات وأبعاد لأبحاث مستقبلية في هذا المجال. ويعرفه (Goldman,2015:3) بأنه نشاط فردي يتأثر بالسياق الذي يحدث فيه ويتطور بمرور الوقت من خلال عملية متكررة من المسح (البحث) والتساؤل والتصور والاختبار ويؤدي إلى اكتشاف استراتيجيات تنظيمية مبتكرة وإبداعية لها تأثيرات مختلفة تماماً على تطوير قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي. ويضيف (Nickols,2016:7) أنه يمثل جانب أساس من جوانب إدارة المنظمة وجزء مما تتطلبه الإدارة وأن وضع خطة استراتيجية يتطلب عملاً كبيراً من المفكر الاستراتيجي ويمثل جهد الإدارة الاستراتيجية وركيزة أساسية لتحقيق أهدافها عن طريق صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وتطبيقها.

ويؤكد ذلك (Jelenc et al.,2016:5) بأنه يسمح بخلق رؤيا بعيدة وتوقع الظروف البيئية غير المؤكدة والتغيرات والتكيف معها ويتطلب القدرة على التعامل مع كميات هائلة من المعلومات والتعرف على الأنماط والصور المرئية والقدرة على تجميع العناصر في صورة شاملة، ويستنتج عن ذلك أن مهارات التفكير الاستراتيجي قابلة للتعليم وتستجيب للتعليم والتدريب. كما يضيف (Javani et al,2016:3) في الواقع أن التفكير الاستراتيجي هو بصيرة وفهم يؤدي إلى التعرف على الحقائق والواقع واكتشاف امتيازات جديدة للعمل والتعرف على طرائق التطورات والفجوات في الأعمال

والقدرة على خلق حلول جديدة وخلق القيمة ويعد الأساس للتعلم من البيئة ودور الإبداع في الاستجابة وخلق القيمة للزبون وخلق الميزة التنافسية للمنظمة.

بينما يعد التفكير الاستراتيجي للمديرين أو القادة في البيئة المثالية مسعىً صعباً وعلى الرغم من عدم وجود الية دقيقة للقائد أو المدير ليكون مفكراً استراتيجياً في المعايير المتقدمة إلا أن بعض الخصائص تجعلهم أكثر قدرة على التفكير واتخاذ خيارات عقلانية وضمان النجاح للمنظمة التي يقودونها وبضمن المديرين المزودون بالتفكير الاستراتيجي تنفيذ الخطط الاستراتيجية الحالية بشكل أفضل وبالتالي تميل المنظمة إلى جني المزيد من الفوائد على المستوى المهني إذا امتلكت مديرين ومفكرين استراتيجيين على مستوى جيد إذ أن التفكير الاستراتيجي يعمل على توليد وتطبيق رؤى الأعمال بشكل مستمر لتحقيق مكانة متميزة للمنظمات (Smriti et al.,2021:269).

ويعرفه (Halevy,2020:648) بأنه عملية عقلية شاملة ومتعددة الأوجه إذ يفكر الأفراد العاملين في كيفية تأثير أفعالهم وأفعال الآخرين على نتائجهم ونتائج الآخرين في العمل وتبرز المواقف التي تستدعي عمليات التفكير الاستراتيجي وتمتاز بتعدد الجهات الفاعلة التي تؤثر فيها. ويؤكد ذلك (Asobee,2021:68) أن التفكير الاستراتيجي هو عنصر أساسي في تطوير الاستراتيجية وهو عملية عقلية وتأملية وموجهة نحو القضايا التي تهدف إلى تطوير استراتيجيات جديدة وقد تحدث قبل أو أثناء أو بعد التخطيط الاستراتيجي فهو إجراء مهم ويمكن أن يحدد موقف المنظمات ومصيرها. ويجب على المنظمات التي يديرها المفكرين الاستراتيجيين أن تغير أساليب أعمالها أو تطورها للاستفادة من أحدث الأساليب الإدارية لزيادة أو استدامة القدرة التنافسية للمنظمة إذ يقدم التفكير الاستراتيجي نهجاً لتعزيز التميز والاستدامة في المنظمات عن طريق المعرفة المتاحة لدى الأفراد العاملين في أي منظمة لتحديد الفرص والتهديدات والقضايا المستقبلية والاستمرارية في البقاء ومعرفة كيفية التعامل معها بطريقة دائمة ومستمرة (Alzghoul et al,2023:3). ويشير التفكير الاستراتيجي إلى قدرة الأفراد على تحليل موقف المنظمة وتوقع تصرفات المنظمات المنافسة الأخرى واتخاذ القرارات والمعالجات المناسبة بسرعة، ويتضمن هذا الجانب المعرفي عمليات معالجة معلومات معقدة تشمل الإدراك واتخاذ القرارات وقراءة أنماط تحركات المنظمات الأخرى وتحديد نقاط ضعفها وتعديل الإجراءات أثناء العمل ويستطيع الأفراد ذوو التفكير الاستراتيجي العالي التحكم في مجرى العملية التنافسية وخلق فرص مربحة لمنظمتهم (Edmizal et al,2025:440). وفي ضوء ما تقدم يمكن للباحث أن يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه مجموعة من المهارات التي تحاكي صياغة الاستراتيجية والإجراءات والخطط التي تؤدي إلى تنفيذ أداء أعمال الجامعة بكفاءة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والرد على ما يعد أولوية أساسية للجامعة.

2. أهمية التفكير الاستراتيجي The importance of strategic thinking

تواجه المنظمات في العصر الحديث مجموعة واسعة من الفرص المعقدة بما في ذلك التوسع في السوق العالمية وتطوير المنتجات وتطبيق ممارسات إبداعية داخلية وخارجية للبقاء والاستمرار بحيوية ولا يقتصر ذلك على المنظمات الكبيرة والعالمية بل المتوسطة وصغيرة الحجم وأن الحفاظ على ذلك يكون من شأن الأفراد المسؤولين عن وضع استراتيجية المنظمة والتفكير بمستقبلها (Alhatmi,2020:158-160). ويضيف (Shaik & Dhir,2020:145) يعد بناء إطار عمل إداري لتوجيه التفكير الاستراتيجي في المنظمات أمراً بالغ الأهمية للمديرين الاستراتيجيين للتكيف مع ظروف الأعمال العالمية المعقدة والمتغيرة بسرعة والنمو أو حتى الحفاظ على حجمها الحالي فالتفكير الاستراتيجي يعد إجراء مستمر يحاول تجنب الغموض البيئي وفهم الظروف لتحقيق هدف نهائي مهم يتمثل في تصور التغييرات المستقبلية واتخاذ خيارات استراتيجية ويسهم في تقديم إمكانيات جديدة وتحديث أساليب التفكير وغالباً ما يصبح أساساً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويضيف (Dixit et al.,2021:3) عن طريق النهج المعرفي يمكن التفكير الاستراتيجي للمنظمات اكتشاف المشكلات غير التقليدية وحلها استناداً إلى الظروف البيئية المتوقعة ويساعد على تحسين الأداء إذ يستخدم أساليب إبداعية ومبتكرة لوضع استراتيجيات بارعة بالنسبة للمنظمات التي لديها مجموعة متنوعة من المهام والأنشطة وأنه تحول في رؤية الموظفين إذ يتوقفون عن النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الهياكل المنفصلة ويبدأون في مراقبة المنظمة من وجهة نظر شاملة إذ يعمل كل جزء من أجل هدف مشترك.

ومن وجهة نظر (Park & Lee,2021:162) أن التفكير الاستراتيجي يعمل على حل للمشكلات وتتضمنه العقلانية والعاطفة في القرارات ويحدث التفكير عندما يوظف المدير حساسيته ومهاراته في حل المشكلات ويمكن أن يكون التفكير الاستراتيجي منظوراً شاملاً ومنهجياً عن كيفية التفكير في المشكلات البيئية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والقدرة على حل المشكلات بدءاً من عملية التخطيط إلى عملية الإنجاز عن طريق إنشاء استراتيجيات التفكير عن طريق المهارات وأدوات التفكير الاستراتيجي. ولتحديد المهارات الإدارية اللازمة للمديرين في ظل العولمة

يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي هو المهارة الأولى أو الثانية اللازمة لتحسين أداء المديرين إذ يؤدي تعزيز التفكير الاستراتيجي إلى وضع استراتيجيات أفضل ويعتقد أن المديرين ذوي القدرات الفكرية الاستراتيجية قادرون على تشجيع الموظفين الآخرين على إيجاد طرائق مبتكرة للنجاح وإنهم يرون المنظمة كما ينبغي أن تكون وإن قدرة التفكير الاستراتيجي على الحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة عالمية مضطربة أمر حيوي وإذا ما اراد المدير أو القائد أن يكون له دور فاعل في منظمته فعليه تحسين مهاراته في التفكير الاستراتيجي (Ershadi & Dehdazzi, 2019:6).

وفي رأي آخر يأتي التفكير الاستراتيجي في مقدمة الأنشطة الفكرية للمسؤولين عن الإدارة العليا ففي عصر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والتي تحمل تحديات كبيرة ومخاطر عالية يبرز التفكير الاستراتيجي وينقذ الإدارة من أي خطر قد يحصل فجأة فهو لديه القدرة على التفاعل مع المستقبل وفهم التغيرات البيئية وتحويلها لعمل استراتيجي فهو يعد مفتاح نجاح القائد وفريقه في الإدارة. (Bikmetov et al., 2020:3). ويسهم في وضع استراتيجية تشكل إطاراً متماسكاً وموحداً ومتكاملاً للقرارات لا سيما تلك المتعلقة بتوجه المنظمة إذا كانت تجارية أو خدمية أو ربحية وكذلك القرارات المتعلقة باستخدام الموارد والاستراتيجية ما هي إلا نتيجة مهمة لعملية تفكير سليمة قابلة للتطبيق (Alomari, 2020:567). ويضيف (Piórkowska et al., 2021:316) انه يهتم بالسعي إلى الابتكار وتصور مستقبل جديد ومختلف تماماً ما قد يدفع الشركة إلى إعادة تعريف استراتيجياتها الأساسية وحتى صناعاتها ويسهم في تطوير مفهوم عام يركز على الاتجاه المستقبلي للمنظمة بناءً على الظروف البيئية المتوقعة. وفي السياق ذاته يوضح (Karami & Gorzynski, 2022:22) بأنه جزء من عملية صنع القرار الذي يبقى المنظمات المشاركة على المسار الصحيح من حيث التوجه الاستراتيجي طويل المدى ونطاق المنظمة وحدودها وتحديد أولويات الأهداف والغايات الرئيسية ويتداخل مع عملية التخطيط الاستراتيجي ويتكامل معها، على الرغم من ندرة استخدام المشاركين لمصطلح التفكير الاستراتيجي إلا أن وظيفته متصلة في المنظمات في نقاط محورية وتُمثل تجسيداً للغرض والقيم الأساسية وغالباً ما أشار المشاركون إليه بشكل غير مباشر كوسيلة لضمان التزام المنظمة بمبادئها التوجيهية أو مبادئها الأساسية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهمة والرسالة والرؤية والقيم الأساسية

ويضيف على ذلك (Hameed & Al-Bakri, 2022:8309) انه يساعد على وضع استراتيجيات واستحضار أفكار تسمح للمنظمات بتغيير الأوضاع لزيادة الاستجابة للظروف والمتغيرات البيئية مع مراعاة التحديات العديدة التي تنتظرهم بالإضافة الى ذلك تسمح للمنظمات بالوصول إلى المعلومات السابقة ومراقبة الفهم، وتصحيح سوء الفهم، وتوليف المعلومات واستقرارها، ولكونه عملية طويلة الأمد من فوائده ايضاً هو إزالة الغموض وتحديد الظروف البيئية معقدة وهو الأساس لإنشاء استراتيجيات جديدة لتغيير قواعد المنافسة بالإضافة إلى تقديم آفاق مختلفة.

وأضاف (Grewatsch et al., 2023:722) أن التفكير يساعد علماء الاستراتيجية على إدراك وتقبل التعقيد الكامن في معالجة المشكلات المعقدة ضمن حدود العالم وهذا يتطلب إدراك أن المشكلات المعقدة ليس لها حدود واضحة، وأنها تظهر ديناميكيات غير خطية، وتتطلب طرائق تفكير جديدة. في السنوات الأخيرة، شهد التفكير الاستراتيجي انتعاشاً في المجتمع الأوسع لعلماء المنظمات وبدأ يطالبون بأدوات ومناهج جديدة لتحليل المشكلات المعقدة والتحديات الكبرى. مما تقدم يستطيع ان يستنتج الباحثان ان التفكير الاستراتيجي مهم وضروري لمواجهة التعقيد والتغيرات السريعة التي تواجه المنظمات ويساعد في رسم مستقبل المنظمة من خلال التنبؤ وصياغة استراتيجيات مرنة ويعد أداة لفهم العلاقات الداخلية والخارجية وتوجيه الموارد بشكل متكامل نحو الأهداف ويعزز من قدرة القادة على اتخاذ قرارات فعالة وصياغة استراتيجيات قابلة للتطبيق.

3. ابعاد التفكير الاستراتيجي Dimensions of strategic thinking

قدم الباحثون اسهامات متعددة لوصف أبعاد التفكير الاستراتيجي تقارب بعضها وتباعد بعضها تبعاً للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين وهذه الأبعاد اختلفت من باحث الى اخر حسب اختلاف الرؤية التي تبناها كل باحث لكن اغلبهم يتفقون على تحديدها ضمن اطار دراسة (Iiedtka, 1998) اذ قدمت هذه الباحثة نموذجاً يتكون من خمسة عناصر أساسية للتفكير الاستراتيجي وهي (التفكير النظامي، القصد الاستراتيجي، اقتناص الفرص، التفكير في الوقت والفرصيات الموجهة) التي سيعتمدها الباحثان والتي سيتم اختبارها في الجانب العملي لأهميتها وكونها تنطبق مع واقع واغراض البحث وبيئة المنظمة المبحوثة كما انها استخدمت في دراسات عديدة منها (Alomari, 2020، جنيدي، 2020، Bani-Hani, 2021، Hameed & Al-Bakri, 2022، مخاشن & ممدوح، 2023، عبد الخالق وآخرون، 2024) وفيما يلي شرح لكل بعد:

أ. التفكير النظامي systems perspective: ترى (Iiedtka, 1998:122) ان المفكر الاستراتيجي يجب ان يمتلك نموذج ذهني شامل يغطي جميع مراحل خلق القيمة من بدايتها الى النهاية مع فهم الترابطات والتفاعلات المعقدة

بين عناصر هذه المنظومة وهذا المنظور يسعى الى رؤية الصورة الكلية بين أجزاء النظام ما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعياً. ويعرفه (رسالن، 2023:887) وهو وسيلة لحل المشاكل على وصف ان المشكلات مكونة من أجزاء فرعية للمنظومة الكلية هذا البعد من التفكير الاستراتيجي يعمل على فهم النظام والعلاقات البيئية وتقديم رؤية كلية للنظام، وانه يتطلب بناء نماذج تظهر تفاعل المكونات مع بعضها البعض ومن الممكن ان يساعد على فهم كيفية تأثير الأشياء ببعضها مع تحقيق فهم شامل للمنظومة بصورة كاملة ولكل اجزاءها وتبرز أهمية التفكير النظامي في التخطيط وتحليل الأنظمة وتكوين صورة كلية ورؤيا شاملة ويساعد أيضا على حل المشكلات ويحسن من القدرة على التعلم وتنظيم الأفكار وترتيبها والسعي نحو تحقيق الأهداف. ويؤكد ذلك (السريحي وآخرون، 2021: 201) ان التفكير النظامي يمكن القائد من النظرة الموضوعية والواقعية في اصدار القرارات ويساعد في تحقيق متطلبات التعليم بدقة ويساهم في إيجاد الحلول للمشكلات التعليمية وهي من أكثر الخطط فاعلية لتحقيق نواتج التعلم بطريقة منظمة. ان النظر للموقف أو المشكلة بطريقة شمولية وكلية، ورؤية العلاقات المتبادلة بين مكونات الموقف، وتحديد القوى والعوامل الخارجية المؤثرة، والبحث عن الأسباب الحقيقية قبل اتخاذ أي إجراء، ورؤية المشكلة على أنها فرصة للتعلم والتطور، والوصول للحل أو القرار بطريقة منطقية من المعلومات المتاحة. والقدرة على النظر للموقف أو المشكلة بطريقة شمولية وكلية من خلال فهم الخصائص والقوى والعلاقات المتبادلة بين مكونات الموقف وتحديد العوامل الخارجية المؤثرة والبحث عن الأسباب قبل اتخاذ أي قرار، ورؤية المشكلة على انها فرصة للتطور والتعلم والوصول للحل أو الخيار المناسب بطريقة علمية من المعلومات المتاحة (بدر، 2024: 256). كما يهتم منظور الأنظمة بفهم كيفية تفاعل العناصر المختلفة للنظام مع بعضها البعض وكيف تؤثر هذه العناصر في سلوكيات النظام وجميع جهات النظر تؤكد على الطريقة الشاملة لرؤية العالم ويركز على السياق الذي يتم فيه تداخل الأنظمة وبالتالي عند تحليل نظام معقد من الضروري تحليل ديناميكيات النظام من أجل التنبؤ بتطوره المحتمل في المستقبل (Hong et al, 2022: 668). ومن خلال ذلك يمثل التفكير النظامي قدرة الجامعة على تحليل عملياتها وأنظمتها وكيفية الاستفادة منها ودراساتها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الفرص للأفراد للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي.

ب. القصد الاستراتيجي (النية الاستراتيجية) intent focused: يوفر هذا البعد التركيز والاتجاه الواضح الذي يمكن الافراد داخل المنظمة من تحفيزهم وتوجيه انتباههم والتركيز المستمر نحو تحقيق الأهداف ويركز على الموقع التنافسي للمنظمة (Iiedtka, 1998: 122). ويقصد به رؤية المنظمة للأهداف الاستراتيجية في المستقبل والتطلعات المراد تحقيقها ويوصف بانه الحلم والطموح الذي يشير الى التصور الطويل الاجل للمنظمة والمكانة التي تسعى للوصول اليها وبنائها بقصد استراتيجي ناجح يعبر عن وجهة نظر ريادية وفريدة في المستقبل (الوحيدي وآخرون، 2020: 92). والتفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود يؤدي الى التركيز بدقة والابتعاد عن العشوائية لذلك يسمح للعاملين داخل المنظمات استخدام الطاقات بشكل موجه وإيجابي وفاعل لتحقيق اهداف المنظمة، ويمثل التطلعات المستقبلية لمديري المنظمات التي تحدد طبيعة الاعمال في المستقبل والمكانة التي تسعى للوصول اليها، يمثل القصد الاستراتيجي الانطلاقة الأساسية لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية والاهداف ذات الاجل الطويل. كما يركز هذا البعد على مدى تركيز المنظمة والعاملين فيها على الاهداف في المستقبل ويعني العمليات التنظيمية والدافع لتحقيق الأهداف عن طريق استثمار وتوجيه الطاقات المتوفرة لدى العاملين والشركاء لبلوغ الأهداف النهائية والبعيدة الأمد والقصد الاستراتيجي يحقق الموائمة الموارد المتاحة للمنظمة وتطلعاتها المستقبلية اوضع استراتيجيات جديدة ومبتكرة والتغلب على المنظمات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية. (إبراهيم ومصطفى، 2020: 5). اهم ما يحفز التفكير الاستراتيجي ويعطيه إحساس بالاتجاه والرؤيا البعيدة هو القصد الاستراتيجي وتطوره على مدى الزمن والمعرفة الكاملة بالظروف البيئية الخارجية التي من الممكن ان تؤثر في المنظمة (Hameed & Al-Bakri, 2022: 8312). ومن خلال ذلك يمكن تعريف القصد الاستراتيجي على انه التفكير بالبحث عن المستقبل المجهول وتحديد ملامح القصد والتوجه نحو الهدف الاستراتيجي من خلال الرؤيا البعيدة الامد وتحديد تطلعات المديرين المستقبلية وان تتسم هذه المقاصد بالواقعية والموضوعية واستكشاف قدرات الجامعة للتكيف مع المستجدات لتحقيق الفوز.

ت. اقتناص الفرص intelligent opportunism: لابد من ان يكون للمنظمات مساحة كافية للانتهازية او لاقتناص الفرص والتي تقسح المجال لظهور استراتيجيات جديدة وتناسب مع قدرات المنظمة (Iiedtka, 1998: 123). وهي عملية اغتنام الفرص المتاحة ويسعى عن طريقها رواد الأعمال إلى الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى فرص العمل والاحتفاظ بها ومن أهم إمكانات المنظمة الجيدة الفاعلة ويميزها عن باقي المنظمات الأخرى في طريقة التفكير واستثمار الفرص (عبدالقادر، 2022: 527). يحدد رواد الأعمال الفرص الريادية من خلال عملية شاملة

بناءً على استنتاجاتهم من احتياجات السوق والأدوات اللازمة لتلبيتها وتقسيم الفرص عمومًا إلى ثلاث فئات الفرص الاقتصادية، والفرص الثقافية، الفرص الاجتماعية والسياسية، التعرف على الفرصة يشمل ثلاث خطوات مختلفة هي: (الشعور باحتياجات السوق أو الموارد غير المستخدمة أو فهمها، التعرف على حصة جديدة أو اكتشافها بين السوق الخاصة، إنشاء حصة جديدة بين الاحتياجات والموارد التي تم فصلها في تشكيل مفهوم العمل). (Tajpour, 2018:71). كما يتخذ الأفراد قراراتهم ويتصرفون لتحقيق أهدافهم وغاياتهم ومع ذلك ثمة خط أخلاقي يفصل بين السعي نحو النجاح والسعي نحو التقدم الفردي ويمكن تعريف اقتناص أو انتهاز الفرص بأنه السعي وراء المصلحة الذاتية بمكر في حين أن النشاط الاقتصادي بطبيعته مليء بالأفعال التي تصب في المصلحة الذاتية فإن جانب المكر يوحى بسلوك غير أمين أو غير أخلاقي ويضفي على الانتهازية دلالة سلبية وقد تشمل الانتهازية سلوكيات مثل نشر معلومات ناقصة ومضللة بهدف إخفاء الحقيقة أو تمويهها بهدف الاحتيال على الآخرين أو إرباكهم (Lorenz et al., 2020:6). ويمثل أيضا الوسيلة التي تؤدي الى الانفتاح على تجارب جديدة تساعد المنظمات على الاستعانة باستراتيجيات أخرى تحقق الفائدة بشكل أكبر مع البيئة المتغيرة بصورة سريعة وإيجابية وتستوجب اتباع سياسة استثمار الفرص الذكية وعدم ترك أي فرصة جيدة دون الاستفادة منها (العلي، 2020:39). الانفتاح على فرص وتجارب جديدة تسمح بالاستفادة من استراتيجيات انسب من الاستراتيجيات الحالية للتكيف والانسجام مع المتغيرات السريعة والمتجددة وهي عنصر حيوي في سلوك ريادة الأعمال وأحد المفاهيم الرئيسة لتعريف ريادة الأعمال تمثل الفرصة الفكرة أو الحلم الذي تكتشفه أو تخلقه منظمة ريادية ويكمن سر نجاح منظمات الأعمال في إدراك الفرص الواعدة وفهم هذه الفرص بدقة (عبدالخالق وآخرون، 2024: 129). ونستطيع من خلال ذلك ان نعرف إقتناص الفرص القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى مكاسب تخدم عمل الجامعة في ظل وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجه المشاكل التي تصيب عمل الجامعة.

ث. التفكير في الوقت thinking in time: القدرة على فهم الماضي وتأثيره على الحاضر مع امتلاك رؤية استشرافية نحو المستقبل (liedtka, 1998:123). يركز هذا البعد على ربط الماضي والحاضر والمستقبل أي استحضار الماضي ومقارنته بالواقع وبعد ذلك التطلع الى المستقبل وهو التفكير في مستقبل المنظمة الذي نسعى للوصول اليه. (عبدالخالق وآخرون، 2024: 129). وهكذا يكون الدمج بين ابعاد الزمن الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل ولكن السؤال الاستراتيجي المهم هو كيفية صياغة رؤية المنظمة للمستقبل الذي نريده وما الذي يجب أن نحفظ به، والذي نحفظ به من الماضي ونسعى لتطويره مستقبلا وما الذي من الضروري الاستغناء عنه ثم توجيه ذلك كله باتجاه الرؤية المستقبلية يمكننا ان نقول بأنه من خلال ربط مصطلح التفكير الاستراتيجي وابعاده يمكن وصفه كركيزة او عمود مهم لبناء مفهوم او تصور للتفكير الاستراتيجي الذي يجعل المنظمة اكثر قابلية للتكيف مع الحداثة والتغيير (آدم، 2020: 27). ويركز هذا البعد على التفكير بالوقت المناسب وان الاستراتيجية لا تعني النظر الى المستقبل فقط بل الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة واهداف المستقبل وبعد التفكير في الوقت المناسب من الأمور المهمة التي تساعد على ردم الفجوة بين واقع المنظمة والاستراتيجية البعيدة التي تسعى لتحقيقها (الشامي، 2020: 78). ويعمل التفكير في الوقت على ردم الفراغ بين الواقعية والقصد المستقبلي ولا ينحصر على مواءمة الموارد الحالية والامكانيات المتوافرة مع الفرص في البيئة اذ يتضمن طرائق وأساليب زيادة الموارد الحالية لبلوغ الأهداف في المستقبل وهذه الرؤية تتبني على أساس استحضار بيانات الماضي ومقارنتها مع الواقع والاستشراف بالمستقبل وصولا الى تحديد الهدف المهم والتخلي عن الأشياء الغير نافعة (الخفاجي & عبد الله، 2021: 59). ومن خلال ذلك نستطيع تعريف التفكير في الوقت: قدرة الجامعة على ربط الماضي والحاضر والمستقبل من خلال استحضار الخبرات والتجارب السابقة واستخلاص الدروس منها لصياغة رؤية استراتيجية تحدد ملامح المستقبل المرغوب.

ج. الفرضيات الموجهة hypotheses driven: هي استراتيجية تعتمد على توليد و اختبار الفرضيات وهي عنصر حاسم في بيئة العمل (liedtka, 1998:123). فالتوجه نحو الفرضيات والتفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير مؤكدة تؤدي الى حلول واستراتيجيات بديلة أخرى ملائمة أكثر من الفرضيات السابقة ويسهم في تنمية أفكار إضافية ودراساتها واختيار افضلها ودراسة عملية التحليل البيئي الخارجي والداخلي ونقاط قوة وضعف المنظمة للوصول الى أفكار جديدة وطريقة عمل تساهم بطريقة مبتكرة ومستدامة لمواكبة الاحتياجات الحديثة (ناصر، 2024: 49). ويسهم بدرجة جيدة في جعل الأبحاث المستقبلية والاستراتيجيات البديلة قائمة على

الفرضيات ولكن قد يعيق تمويل الأبحاث عالية المخاطر وبالأخص الأبحاث الاستكشافية (Wainer,2022:2). يعمل المفكر الاستراتيجي على دراسة استراتيجيات جديدة وتطويرها لتكون بديلة عن الاستراتيجيات السابقة وإدخال طرائق جديدة لبدائل المنافسة والعمل على وضع مجموعة من الحلول للمشاكل عن طريق دراستها وتحليلها بدقة وتطوير حلول مبتكرة وتنمي هذه الفرضيات التفكير الإبداعي إذ أن وضع هذه الفرضيات وتحليلها يسهم في الوصول الى حلول مبتكرة عن طريق استخدام مخيلة المفكر الاستراتيجي لتوليد حلول مبتكرة تواجه التحديات والمشكلات التي من الممكن ان تواجه المنظمة (إبراهيم و مصطفى، 2020: 15). هذا البعد يشبه المنهج العلمي كونه يتبنى فروضاً معينة ويسعى الى اختبارها والى حد ما يعد هذا البعد غريب لمعظم المديرين ولكن مع تزايد المعلومات المتوفرة وتقليص وقت التفكير تأتي القدرة على صياغة فروض جديدة واختبارها بدقة وهذا يعد من الأمور الحاسمة والعمل مع الفرضيات يساعد على الأداء بشكل جيد وتعد بمثابة كفاءة اساسية لأفضل استراتيجية يمكن ان تقدمها كاستشارة للمنظمة (مخاشن و ممدوح، 2023: 39). ويتعامل هذا البعد مع كم هائل من المعلومات عن مختلف المتغيرات المتسارعة وظروف البيئة المحيطة ويطور افتراضات مقنعة لها علاقة بالعوامل التكنولوجية والاقتصادية والتنافسية وغيرها والعمل على اختبارها بكفاءة بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع هذه الافتراضات. (جنيدى، 2020: 7). ومن خلال ذلك نستطيع ان نعرف الفرضيات الموجهة: عملية استكشاف واختبار الفرضيات التي تستند اليها قرارات الجامعة الاستراتيجية والتأكد من صحتها باستخدام الأدوات والأساليب المتاحة إذ أن البيئة المحيطة تتسم بتوافر ضخ ومستمرة للمعلومات وسرعة التغيير ويقتضي هذا البعد بتحليل الفرضيات ودراساتها لتطوير الاستراتيجيات وتعديلها مع مرور الوقت.

ثانياً: الأداء المستدام Sustainable Performance

1. مفهوم الأداء المستدام Sustainable Performance Concept

اشتق مفهوم الأداء المستدام من علم البيئة مشيراً إلى قدرة الأنظمة والعمليات على التطور والنمو والرعاية (Jonge&Peeters,2019:1). وأصبح الأداء المستدام مصطلحاً شائعاً سواء في عالم الأعمال اليوم أو في مختلف جوانب المجتمع شهد هذا المجال الناشئ نمواً مستمراً منذ ما لا يقل عن 20 عاماً وهو الآن في عهده الثالث من البحث (Digalwaretal,2020:2). وأن مصطلح الأداء المستدام استعمل اول مرة في تقرير لجنة الأمم المتحدة للتنمية والبيئة عام 1987 وبينه بأنه التطوير الذي يلبي حاجات الأجيال الحاضرة دون ان يضر بقدرات الأجيال القادمة في الحصول على حاجاتهم (المسعودي، 2017: 38). يعد الأداء المستدام مفهوم شديد الصعوبة من حيث التعريف والقياس حيث لا يوجد تعريف تم الاتفاق عليه بالرغم من وجود العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المستدام حيث يعد من المفاهيم متعددة الأبعاد وتعتمد على ظروف البيئة وأصحاب المصلحة والضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمة (محمد، 2021: 849). تتجلى فكرة الأداء المستدام في المسؤولية الاجتماعية التي ينبغي ممارستها ودعمها من خلال الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً مع وجود منظمة محددة تهدف إلى الاستجابة لمعايير الأداء المعقدة بما في ذلك المعايير ذات الطبيعة غير المالية المتعلقة بالإدارة البيئية وحل المشكلات الاجتماعية تحقق المنظمة أداءً مستداماً عندما تلتزم برسالتها ومبادئها الأساسية على مر الزمن مع إدارة بيئة العمل الديناميكية بمبادرة ومرونة (Tarawneh&Allafi,2023:344). يشير الكثير من الباحثين ان ظهور مصطلح الأداء المستدام كان من اجل تطوير استعمال استراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المنظمات وتقديم تقارير عن مسؤولياتها الاجتماعية الى مختلف أصحاب المصلحة وتقييم مدى تبني وتنفيذ المنظمات لمفهوم التنمية المستدامة (مساعدة، 2020: 116) وتتوقف مصداقية الأداء المستدام في المنظمات على مدى تحديد معايير وقواعد العمل والقياس والعمل بها وهذه الأخيرة تقف عليها مجموعة من المنظمات والهيئات الوطنية والجمعيات المهنية التي تشكل مرجعيات لتأطير الممارسات المدرجة في اطار التنمية المستدامة والتحكم في الاداء من خلال تقويم سلوكيات الافراد الفاعلين للمنظمة (أنيس، 2020: 151) ويتمثل الأداء المستدام بمجموعة من الاستراتيجيات الناجحة التي تحقق مصلحة جميع أصحاب العلاقة ممثلة بالجماعات والأفراد المؤثرين أو المتأثرين بأداء المنظمة تُشكل هذه الأفكار الجذور المفاهيمية لفكرة الأداء المستدام (المسعودي و السيد علي، 2016: 199). ومن خلال خطة عمله يهدف إلى تحقيق ازدهار مشترك ومستدام ويسعى إلى مواجهة التحديات العالمية مثل تغير المناخ والتفاوت الاجتماعي والتدهور البيئي من خلال التعاون المنسق بين الحكومات والشركات والمجتمع المدني (Khaled,2021:2). ويراعي جميع الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية في عملية صنع القرار ويتمثل هدفه الرئيسي في ضمان حياة كريمة للأجيال الحالية والمستقبلية وتُعد مسؤوليات الحكومات المحلية فيما يتعلق بتحديات الاستدامة وإجراءاتها ونتائجها بالإضافة إلى مسؤوليات المجتمعات المحلية عاملاً مهماً في دفع عجلة الإجراءات المحلية (Kettunen et al.,2020:21). وإن الأداء المستدام ليس مجرد

هدف بيئي بل هو إطار استراتيجي شامل مدمج في أداء المنظمة لتحقيق النمو طويل الأمد القائم على الكفاءة والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة ويتطلب من المنظمات أن تعيد النظر في طريقة تفاعلها مع البيئة المحيطة بها (Caiado et al., 2019:2).

وهو ليس عاملاً ثانوياً بل ضرورة لاستمرارية المنظمة على المدى الطويل ويعتبر عنصراً استراتيجياً وحاسماً يتطلب توازناً من المنظمة في جميع العوامل الداخلية والخارجية مع مراعاة المنظورين قصير وطويل الأجل (Martins et al., 2021:5). وانه مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة التي تحقق مصلحة جميع أطراف أصحاب العلاقة ممثلة بالجماعات والأفراد المؤثرين أو المتأثرين بأداء الوحدة الاقتصادية بالإضافة الى الزبائن والموردين والمجتمع بشكل عام (المسعودي و السيد علي، 2016: 199). التوجه نحو مفهوم الأداء المستدام الذي يقوم على إدارة واعية بيئياً للموارد والقدرات المتاحة والمعرضة للتدهور وسوء الاستخدام وتعتمد الإدارة الواعية بيئياً على تبني مفهوم الأداء المستدام الذي يهدف إلى الوفاء بالالتزامات البيئية التي تحددها القوانين واللوائح والسياسات البيئية وأهمية تحقيق الكفاءة البيئية للمؤسسة أي التنفيذ الدقيق للأنشطة البيئية والتقييم الفعال للالتزامات البيئية (بلحاج، 2016: 2). وبالإمكان قياس استدامة المنظمة من خلال مدى استدامة الإدارة باعتبار أن الهدف الأساسي للمنظمة هو تحقيق الأداء المستدام والذي يتحقق من خلال الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة في استغلال موارد المنظمة والذي يتحقق بدوره من خلال خلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة الأساسيين مع المنظمة كما تتحقق استدامة المنظمة من خلال التكامل بين الأداء المالي والمجتمعي للمنظمة (نوار، 2017: 705). وهناك عدة مبادئ تحدد الأداء المستدام مثل الشفافية في نشر المعلومات والتقارير عن الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بطريقة منهجية وواضحة وإدارة المخاطر من خلال الاستفادة القصوى من إدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية و الابتكار ويتحقق ذلك من خلال الاستثمار في تطوير الخدمات بشكل جيد على المدى الطويل ومعاملة الموظفين والأشخاص باحترام وعدالة (علي وآخرون، 2024: 252). ويعبر الأداء عن الحاجة الى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء منظمات على أسس متميزة تحقق فرص لمواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية وتكفل تحقيق لها الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها واستثمار القدرات والتفوق وتحقيق الفوائد للمصلحة العامة (قاسمي & قارة، 2020: 185). ويعد قضية عالمية وموضوعاً للعديد من الاتفاقيات والأهداف الدولية والوطنية وتُعد الحكومات المحلية جهات فاعلة رئيسية في تبني الأداء المستدام وتعزيزه ومع ذلك فقد أُدين العديد من ممارسات الاستدامة الخاصة بهم باعتبارها رمزية فحسب ومع ذلك فإن تحقيق الأداء المستدام يعتمد في النهاية على الإجراءات المحلية والحوكمة المحلية الفاعلة (Kettunen et al., 2020:22). ومن خلال ذلك يمثل الأداء المستدام توجه استراتيجي يضمن للمنظمات استمراريته ومواجهة التحديات البيئية والمساهمة الإيجابية تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف المالية اذ يعد الأداء المستدام مطلب اجتماعي وحكومي يلبي الحاجات الحالية دون الضرر بمتطلبات الاجيال القادمة، ويمكن للباحث ان يعرف الأداء المستدام على انه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومستدام بما يضمن خلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة ويتطلب هذا الأداء إدارة واعية وشفافة تراعي الكفاءة والعدالة وحماية البيئة ضمن إطار استراتيجي يُعالج التحديات العالمية والمحلية.

2. أهمية الأداء المستدام The importance of sustainable performance

تتعدد فوائد تبني مفهوم الأداء المستدام إذ يساعد المنظمة على التنبؤ بالنتائج المحتملة للأنشطة ويمكنها من معالجة المشكلات التي قد تعيق تحقيق أهدافها كما يولد رؤية واضحة وشاملة للمنظمة حول طبيعة أعمالها ومنتجاتها وخدماتها ومدى تأثيرها في الحاضر والمستقبل (محمد، 2021: 850). ويمثل الأداء المستدام للقيادات التعليمية أهمية بالغة في جميع الدول المتقدمة والنامية لمواكبة التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي باعتبار القائد هو محور كل إصلاح ويمثل العنصر الفاعل في العملية التعليمية لذا لا بد من إطلاع الكادر التعليمي على أحدث المستجدات في مجال تخصصه للأسباب التالية: (العنزي، 2025: 161)

- أ. اتساع المعرفة العلمية وتطورها السريع مما يتطلب من الكادر التعليمي متابعة هذا التطور والتقدم بكل الوسائل المتاحة.
- ب. التطور المستمر للحياة الاجتماعية وتجدد وظائفها وهذا ما يتطلب من العاملين تطوير معلوماتهم ومعارفهم ليتمكنوا من أداء أدوارهم ومسؤولياتهم بإيجابية وفاعلية.
- ت. وجود قصور في برنامج إعداد القيادات التعليمية مما يستدعي معالجة هذه القصور بتوفير فرص كافية للنمو المهني أثناء الخدمة.

ويسهم الأداء المستدام في تحسين سمعة المنظمة وقدرتها التنافسية كما يساهم في تفعيل مبادرات المسؤولية الاجتماعية ويستخدم كمعيار للتقييم في قطاع الرعاية الصحية (Mousa&Othman,2020:12). ويعد الأداء المستدام محور أساسي للمستثمرين وأصحاب المصلحة وهو أهمية اقتصادية واستراتيجية ويعد أداء المنظمات في مجال الاستدامة محل اهتمام كبير من جانب المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين وتقيم الجهات الخارجية أداء المنظمات في مجال الاستدامة لإعلام المستثمرين معلومات حول الإفصاح عن الأداء المستدام باستخدام درجات الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (Papoutsi&Sodhi,2020:4). وفي العديد من دول العالم هناك اثار إيجابية للإداء المستدام على النمو الاقتصادي بالأخص في مجال السياحة حيث يجلب وجود عدد كبير من الناس معه فوائد ذات طبيعة اقتصادية كالدخل المرتفع وفرص عمل عالية وعدد كبير من الموظفين وما إلى ذلك والحد من الانبعاثات السلبية (Bandoi et al.,2020:6). ويساهم في حماية البيئة والحد من التلوث وبالتالي مكافحة الاحتباس الحراري كما أن تطوير مقياس للكفاءة يمكن أن يساعد في الحد من الآثار البيئية حيث يجب تنفيذ الأداء المستدام بطريقة تنازلية بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى المستويات الأدنى نظراً للعلاقة الوثيقة بين الأداء المستدام والتخطيط الاستراتيجي كما يساهم في تعزيز سمعة المنظمة وتحسين إدارة الجودة وتقوية علاقاتها مع الموردين (Caiadoetal,2019:20). لا يمكن تقليد الميزة التنافسية المستدامة بل تساعد المنظمات على التنافس وتحقق المنظمات نتائج أفضل وأداءً جيداً عندما تُدمج الاستدامة في ادائها فهي قادرة على تحقيق الأهداف وزيادة الأرباح ودخول أسواق جديدة واكتساب حصة سوقية جديدة من خلال الأنشطة المستدامة وأن الأداء المستدام عامل أساسي في تحقيق تنافسية عالية الأداء على المدى الطويل مما يساهم في مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والحاجة المتزايدة لمنظمات متنوعة وفعالة (Vafaei et al.,2019:574). من خلال ذلك يستنتج الباحثان ان الأداء المستدام يعد أهمية بالغة للمنظمات ويمثل عنصراً مهماً لمواكبة التطور والتقدم ويعزز من قدرتها على التنبؤ بالنتائج وتحقيق الأهداف بالإضافة الى الدور الإيجابي الذي يقدمه للمنظمات من خلال تحسين سمعة المنظمة وزيادة تنافسيتها وهذا يمثل أولوية لدى المجتمع الذي يمثل عاملاً مهماً لاستمرارية المنظمات وتحقيق الريادة وهذا ما يعكس اثراً إيجابياً لجميع أصحاب المصلحة.

3. ابعاد الأداء المستدام Dimensions of sustainable performance

أشارت الأدبيات المتعلقة بدراسة ابعاد الأداء المستدام الى عدة اسهامات تبنت اختيار المقياس الأنسب لكل دراسة وفق لعوامل منطقية وبيئية وتنظيمية، وهناك توافق لدى اغلب الكتاب والباحثين على اختيار الابعاد الفرعية لهذا المتغير اذ اتفقت دراسات متعددة مثل (المسعودي، 2017)، (حماد، 2025)، (Iqbal et al.,2020)، (Mohammadi et al.,2023) على اختيار ابعاد الأداء المستدام وهي (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي)، وبعضها يتعلق بدراسة استدامة الجامعات من خلال مساهمات لسلوكيات مؤيدة للبيئة ونظام الإدارة، اذ تم اختيار مقياس (Asiaei,2021) لكونه يتميز بمؤشرات جاهزة لقياس كل بعد وانه ينطبق مع واقع وغرض بيئة الدراسة ويتضمن الابعاد التالية:

أ. **الأداء الاجتماعي social performance:** النهج الذي تساهم من خلاله المنظمات في تحقيق العدالة الاجتماعية للوصول الى الهدف المنشود وهو الأداء المستدام (Asiaei,2021:2). يركز هذا المنظور الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تدمج في العمليات التجارية وعمليات صنع القرار في جميع أنحاء المنظمة بهدف غرس المسؤولية الاجتماعية (الحري، 2023: 94). ويمثل الأداء الاجتماعي التزام المنظمة بتطبيق القيم والاستراتيجيات التي تعزز المساواة والمشاركة المجتمعية ضمن إطار متكامل من المسؤولية الاجتماعية ويتجسد هذا الأداء من خلال التفاعل الفعال مع أصحاب المصلحة وتحسين رفاهية الأفراد (Sapta et al.,2021:13). هذا البعد يمثل الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لتلبية احتياجات أفراد المجتمع سواء داخل المنظمة أو خارجها ويقسم الأداء الاجتماعي إلى فئتين: داخلي وخارجي يتعلق الأداء الداخلي بالمساهمين والموظفين بينما يتعلق الأداء الخارجي بالزبائن والمجتمع المحلي والحكومة ويُقاس الأداء الاجتماعي من خلال ضمان صحة وسلامة الموظفين وضمان مستقبلهم في نهاية خدمتهم والتوزيع العادل للمكافآت والأجور وتوفير فرص العمل ودعم مشاريع مختلفة في المجتمع المحلي (موميه، 2025: 828). يشمل الأداء الاجتماعي ممارسات مثل تحسين أداء الموظفين وتدريبهم ومكافحة الفساد ودعم المجتمعات المحلية ويشير إلى التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية ويسعى إلى تحقيق رفاهية الافراد والمجتمعات المرتبطة بالمنظمة ويعزز من الثقة المتبادلة بين المنظمات والمتفاعلين معها (Papoutsi&Sodhi,2020:20). ويمكن قياس الأداء الاجتماعي من خلال سلسلة من المؤشرات وهي صحة وجودة حياة الموظفين وسلامة ظروف العمل وملاءمتها وصحة وسلامة المجتمع والحد من التأثير السلبي لمنتجات

المنظمة وخدماتها (Tondolo et al.,2021:4). ومن خلال ذلك يستنتج الباحثان ان الأداء الاجتماعي يمثل التزام الجامعة بمسؤولياتها تجاه موظفيها والمجتمع لتوفير بيئة عمل آمنة، ودعم التدريب والتوازن الوظيفي، وتبني سياسات عادلة وشاملة. كما يشمل ذلك مشاركتها في المبادرات المجتمعية والخيرية لتعزيز التكامل الاجتماعي وزيادة أثرها الإيجابي على بيئتها الخارجية.

ب. **الاداء البيئي Environmental performance**: يمثل الأداء البيئي التزام المنظمات بدمج الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها وعملياتها بهدف الحد من الآثار السلبية للبيئة وتحسين جودة الاثار الايجابية ويتحقق ذلك من خلال الإدارة الفعالة للموارد وتقليل الانبعاثات مما يسهم في بناء وتعزيز الأداء المستدام (Asiaei,2021:2). ويتناول هذا البعد اثار البيئة الناتجة عن الأنشطة المختلفة للمنظمات بسبب استخدام الموارد والانبعاثات سواء في الهواء او الماء او الأرض والنفايات الخطرة (الزبادي،2019: 94). ووفقا لتعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO يمثل الأداء البيئي نتائج مقاييس إدارة المنظمة لمظاهرها البيئية (حمادة، 2020: 187). ويمثل أيضا الحد من استخدام الطاقة وإعادة استخدام وتدوير المواد ويؤثر الشراء المستدام والتصنيع والتوزيع المستدام بصورة إيجابية على الأداء البيئي المستدام (Saqib&Zhang,2021:18). تتجه المنظمات المعاصرة إلى الأنشطة البيئية تماشيا مع التزايد السريع في عدد سكان العالم وتدهور البيئة الطبيعية بسبب التلوث وسوء اختيار المواد وكمية هدرها ومشاكل التنوع البيولوجي وتعزز المنظمات في جميع أنحاء العالم التزاماتها بالاستدامة وتسعى جاهدة لتنفيذ برامج ومعايير ذات تأثير أقل على البيئة بهدف ضمان الاستدامة البيئية (Rehmanetal,2021:3). ويركز هذا البعد على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تطوير وتنمية بيئتها (سعدى،2020: 238). ومما سبق يستنتج الباحثان ان الأداء البيئي هو التزام الجامعة بتطبيق ممارسات تسهم في الحد من الأثر البيئي لأنشطتها، من خلال ترشيد استهلاك الطاقة، وتبني الموارد المتجددة، وتشجيع استخدام المنتجات الصديقة للبيئة. ويركز هذا المحور على تعزيز ثقافة الاستدامة من خلال إعادة التدوير، والحد من النفايات، والمشاركة في حماية البيئة داخل الحرم الجامعي وخارجه.

ت. **الأداء الاقتصادي Economic performance**: يمثل هذا البعد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المالية من خلال مؤشرات مثل الربحية والعائد على الاستثمار مع التركيز على دمج المؤشرات غير المالية والتي تدعم القرارات الاستراتيجية طويلة الأجل (Asiaei,2021:6). يعد الأداء المستدام مصدر قوة لا ينضب لتحسين ربحية وتنافسية سلاسل التوريد وتساهم في بقاء المنظمات على المدى الطويل في ظروف السوق الصعبة (Farchi et al.,2021:7). يتعلق البعد الاقتصادي بالجدوى المالية للمنظمة وأدائها الاقتصادي ويشمل تحليل الجوانب المالية للممارسات المستدامة وتقييم الفوائد والتكاليف الاقتصادية المرتبطة بتنفيذ مبادرات الاستدامة ويشمل ذلك تقييم ربحية الإجراءات المستدامة وفعاليتها من حيث التكلفة وعائد الاستثمار (Shahriari,2025:43). إن تعظيم المنافع الاقتصادية للمساهمين هو أعلى مسؤولية اجتماعية للمنظمة وبموجب هذا النهج فإن النتائج الاقتصادية والمالية وحدها هي الهدف الأكثر أهمية لبقاء المنظمة وتركز هذه النظرة الكلاسيكية لأداء الأعمال على جوانب مختلفة من الأنشطة الاقتصادية والتجارية مثل السيولة والربحية وأدوات خلق القيمة للمساهمين مثل القيمة المضافة الاقتصادية والقيمة المضافة السوقية للمساهمين (Jyoti&Khanna,2021:2). ويركز على الأمور المرتبطة للتعاملات الاقتصادية للمنظمة ويسعى الى تغيير الوضع الاقتصادي لأصحاب المصلحة (بلحاج،2016: 11). يتضمن هذا البعد تعظيم المكاسب الصافية من الأداء الاقتصادي شرط الحفاظ على وجود الموارد الطبيعية وجودتها على مر الزمن فهو يستند على مبدأ تعظيم رفاهية المجتمع والسعي إلى القضاء على الفقر عن طريق الاستغلال الكفؤ والفعال للموارد الطبيعية (رزق الله،2016: 118). وان مسؤولية تحسين الأداء الاقتصادي يكون من شأن الإدارة ويهتم به أصحاب المصلحة ويؤدي الى زيادة ثروتهم ويوفر فرص أيضا لتحسين الأداء الاجتماعي (الحربي،2023: 94). ومما سبق يستنتج الباحثان ان الأداء الاقتصادي يمثل مدى قدرة الجامعة على إدارة مواردها المالية بكفاءة لتحقيق استدامة خدمية وأكاديمية، مع مراعاة التوازن بين الجودة والتكلفة، ويشمل هذا البعد تعزيز الكفاءة، تقييم الأداء المالي، وتوفير خدمات تعليمية ذات جدوى اقتصادية تسهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستمراريتها.

الجانب التطبيقي للبحث The Practical Aspect of Research

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة Description and diagnosis of study variables

1. وصف وتشخيص التفكير الاستراتيجي وابعاده الفرعية

Description and diagnosis of the strategic thinking and its sub-dimensions

سيتم في هذه الفقرة بيان الاجراء الخاص بالوصف الاحصائي للمتغير عن طريق ابعاده وتساؤلاته وفقاً للمدرج الخماسي ليكرت المعتمد في استبيان الإجابات من افراد العينة وكما يلي:

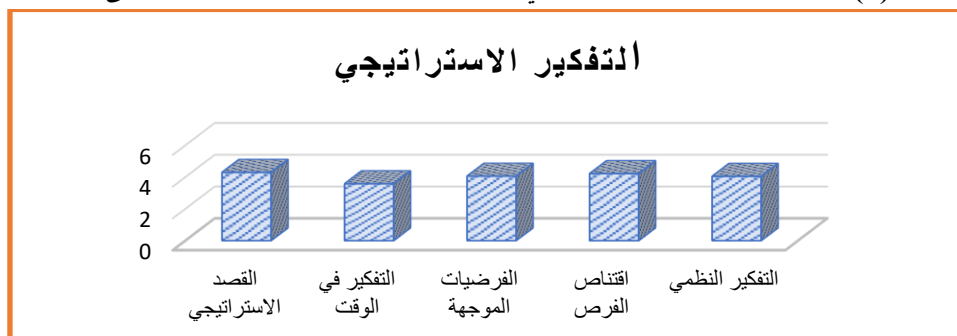
يظهر الجدول (1) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التفكير الاستراتيجي والذي يقاس بخمس ابعاد، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.04) وبلغ الانحراف المعياري (915.) وبلغت الاهمية النسبية لهذا المتغير (81%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التفكير الاستراتيجي قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد التفكير الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (القصد الاستراتيجي، اقتناص الفرص، الفرضيات الموجهة، التفكير النظمي والتفكير في الوقت) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوث، وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) الاحصاءات الوصفية لمتغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
القصد الاستراتيجي	4.30	691.	مرتفع جداً	86.	1
التفكير في الوقت	3.58	1.545	مرتفع	72.	5
الفرضيات الموجهة	4.06	0.793	مرتفع	81.	3
اقتناص الفرص	4.22	756.	مرتفع جداً	84.	2
التفكير النظمي	4.05	791.	مرتفع	81.	4
المعدل العام لمتغير التفكير الاستراتيجي	4.04	915.	مرتفع	81.	--

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (2) ترتيب ابعاد التفكير الاستراتيجي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية.



المصدر: اعداد الباحثان

الشكل (2) التمثيل البياني لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي

2. وصف وتشخيص الاداء المستدام وابعاده الفرعية

Description and diagnosis of the Sustainable Performance and its sub-dimensions

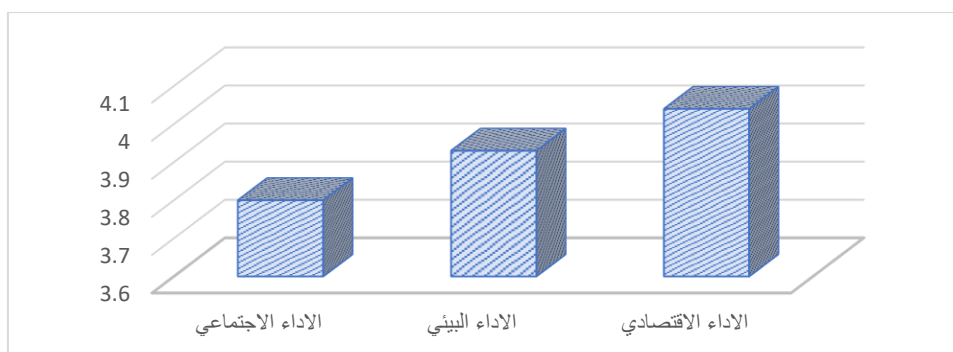
يظهر الجدول (2) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المستدام والذي يقاس بثلاث ابعاد، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.92) وبلغ الانحراف المعياري (832.) وبلغت الاهمية النسبية (78%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الاداء المستدام قد حاز على مستوى مرتفع الى حد من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد الاداء المستدام الفرعية ميدانياً فقد جاء ترتيبها كالاتي (الاداء الاقتصادي، الاداء البيئي ثم الاداء الاجتماعي) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوث، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المستدام بأبعاده

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
الاداء الاجتماعي	3.80	878.	مرتفع	76.	3
الاداء البيئي	3.93	820.	مرتفع	78.	2
الاداء الاقتصادي	4.04	797.	مرتفع	80.	1
المعدل العام لمتغير الاداء المستدام	3.92	832.	مرتفع	78.	--

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (3) ترتيب ابعاد الاداء المستدام من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية



المصدر: اعداد الباحثان

الشكل (3) التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء المستدام

ثانياً: اختبار الفرضيات Hypothesis testing

1. اختبار فرضية الارتباط (الفرضية الرئيسية الاولى) H1

تهتم الفقرة الحالية بمعرفة مستوى الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع واتجاه ذلك الارتباط هل هو ارتباط إيجابي ام الارتباط سلبي ولتحقيق ذلك تم بناء فرضية مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده والاداء المستدام). اذ سيتم قياس الارتباط بين المتغيرين عن طريق معامل الارتباط بيرسون الذي يعد أحد خيارات الحزمة الإحصائية (SPSS V.26) علماً ان عملية اختبار الارتباط تظهر ضمن البرنامج بجدول يتضمن مصفوفات فيه معلمات هي حرف (n) التي توضح عدد الافراد المستجيبين ضمن العينة المختبرة كما يشير المختصر (2-tailed) الى ان هناك اتجاهين بالاختبار وان معنوية القيم الخاصة بالارتباط يستدل عليها عن طريق رمز (Sig.) الذي يمثل المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (**) سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (3):

الجدول (3) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبه او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اذ تشير الإحصاءات الخاصة بمستوى ارتباط المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) بالمتغير التابع (الاداء المستدام) والظاهرة في الجدول (4) تحقق مستوى قوي من الارتباط بينهما اذ بلغت قيمته (**.775) وهي تعد قيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة المعنوية الخاصة بالارتباط كانت ($\text{Sig} \leq 0.01$) أي ان المستوى الخاص بالثقة بالنتيجة تبلغ (99%) وهو افضل مستوى ثقة ضمن العلوم الإدارية ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط اذ تفسر ان العينة لديهم اعتقاد عالي بأن تواجد التفكير الاستراتيجي في بيئة العمل مرتبط بتعزيز الاداء المستدام وبناءً على ما سبق فان النتائج تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده والاداء المستدام).

جدول (4) معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده والاداء المستدام

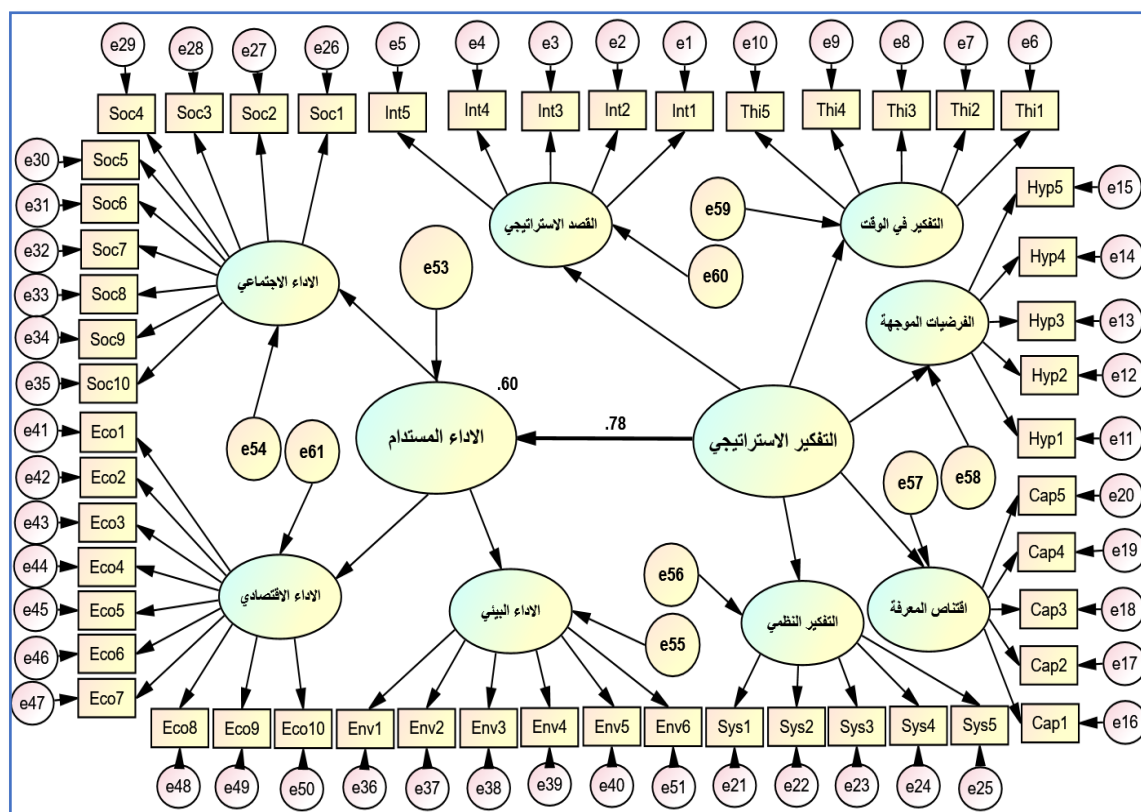
Correlations							
الأداء المستدام	التفكير الاستراتيجي	التفكير النظامي	اقتناص الفرص	الفرضيات الموجهة	التفكير في الوقت	القصد الاستراتيجي	
1	.775**	.782**	.664**	.660**	.217**	.660**	Pearson Correlation
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
	110	110	110	110	110	110	N

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v.26

2. اختبار فرضية التأثير (الفرضية الرئيسية الثانية) H2

يمثل معرفة التأثير والاتجاه الخطوة الأخيرة والمهمة لنموذج الاختبار للدراسة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مجموعة فرضيات رئيسية وفرعية وهي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في الاداء المستدام) وسيتم اعتماد حزمة الإحصاء اموس ومنها يتم اختبار النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) الذي يعد بديلاً امثلاً لباقي المناهج التي تعتمد اختبارات تحليل المسار والانحدار المتعدد وتحليل السلاسل الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (4) وجدول (5) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه



المصدر: اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

الشكل (4) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

وبين جدول (5) القيم الخاصة بمخرجات النموذج الهيكلي والتي تشمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير:

جدول (5) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي في الاداء المستدام

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الاداء المستدام	<---	التفكير الاستراتيجي	.775	1.347	.345	3.905	.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ان مراجعة الجدول (5) يبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير الاداء المستدام اذ يتضح ذلك عن طريق معامل التأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) ان هناك تأثير يبلغ مقداره ($\beta = 0.78$, $P < 0.01$) وهو يعني ان التفكير الاستراتيجي في حال تغيره بمقدار وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في الاداء المستدام سيكون (0.78) وان هذا التأثير هو بالاتجاه الإيجابي تدل عليه إشارة قيمة بيتا المعيارية.

ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (5) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (3.905)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة

(1.96)، مما يدل على دلالة معنوية قوية عند مستوى ($P < 0.001$) ، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالنموذج الهيكلي.

ويضاف الى ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها المتغير المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (R^2) نحو (60). من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير الاداء المستدام في حين تعزى متبقي نسبة التفسير والتي تبلغ 40% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن نموذج الدراسة الحالي.

ومن النتائج أعلاه يتبين ان وجود التفكير الاستراتيجي سينعكس على الأداء المستدام وهي نتيجة تتفق مع ما ذهبت اليه الفرضية الثانية وهذا يعني وجود دعماً قوياً لقبول مسار التأثير المفترض بين المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) والمتغير التابع (الاداء المستدام) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

اولاً: الاستنتاجات Conclusions

- 1- أوضحت الدراسة اهتمام الجامعة المبحوثة بالتفكير الاستراتيجي بوصفه محور أساس وحيوي للجامعة لمواجهة التغيرات السريعة ويمكنها من توليد رؤى استراتيجية تتوافق مع ما يتطلبه المجتمع والبيئة والاقتصاد للاستجابة للفرص ومواجهة التحديات ما يمكنها من التكيف والابتكار.
- 2- حقق متغير التفكير الاستراتيجي وابعاده مستوى توافر مرتفع حسب إجابات العينة في الجامعة المبحوثة مما يدل على وعي واهتمام القيادات في الجامعة المبحوثة بأهمية التفكير الاستراتيجي لمساهمته في تطوير الأساليب المستجدة وتعزيز الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.
- 3- حاز متغير الأداء المستدام وابعاده مستوى توافر مرتفع في الجامعة المبحوثة حسب إجابات العينة وهذا يدل على ان الجامعة لديها إدارة واعية تراعي في اطار استراتيجياتها حماية البيئة وزيادة تأثيرها الإيجابي والمساهمة الإيجابية في المجتمع لتعزيز قدراتها المالية والاقتصادية.
- 4- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والأداء المستدام اذ تفسر هذه النتيجة ان العينة لديهم اعتقاد عالي بأن تواجد مقومات التفكير الاستراتيجي في بيئة العمل الجامعية مرتبط بتعزيز مستوى الاداء المستدام لکلياتهم جامعتهم.
- 5- وجود تأثير طردي ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في الاداء المستدام وهذه النتيجة تدعو الى اهتمام القيادات الجامعية عينة الدراسة بتفعيل ابعاد التفكير الاستراتيجي لتعزيز أدائهم المستدام.
- 6- ساهم التفكير الاستراتيجي عبر ابعاده في تعزيز الأداء المستدام بمستوى مرتفع وهذا يدعم توجهات الباحثان في دراسة هذه العلاقة.

ثانياً: التوصيات Recommendations

1. ضرورة استثمار التفكير الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة ونشر ثقافته بين اقسام ومستويات الجامعة لوضع أكبر عدد من البدائل والفرضيات لكي تتمكن الجامعة من مواجهة الحالات الطارئة التي تواجهها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام. ويمكن ذلك عن طريق:
 - أ. انشاء فرق عمل من تخصصات متعددة لدراسة المشكلات وتوليد بدائل متعددة.
 - ب. استخدام أدوات تحليل مثل (SWOT) لتوقع الحالات الطارئة.
2. ضرورة ان تهتم الجامعة بأفكار واقتراحات الافراد العاملين وتوفير قنوات اتصال متعددة بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى لبناء علاقات تكاملية بين المستويات لتحقيق التوجه الاستراتيجي للجامعة. ويمكنها ذلك عن طريق:
 - أ. تحفيز الأفكار والمشاركات التي تساهم في تحقيق الأداء المستدام.
 - ب. عقد اجتماعات أسبوعية او شهرية للباحث ومناقشة الأفكار المقترحة وامكانية تنفيذها.
3. ضرورة ان تولي الجامعة المبحوثة اهتماماً متزايداً بتفعيل ابعاد التفكير الاستراتيجي من اجل تعزيز الأداء المستدام بما يسهم بادراك الوضع الاستراتيجي المستقبلي والقدرة على استكشاف التطورات العلمية الحديثة تثميناً للجهود المبذولة لتحقيق امال وتطلعات أصحاب القرار.

4. يتحتم على الجامعة استثمار علاقتي الارتباط والتأثير الايجابيتين بين التفكير الاستراتيجي والأداء المستدام للإفادة من الدور المهم الذي يسهم به التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المستدام.
5. التركيز على التزام الجامعة بتطبيق ممارسات تسهم في زيادة الأثر الإيجابي لأنشطتها تجاه البيئة والحد من الآثار السلبية لتعزيز ثقافة الاستدامة داخل الحرم الجامعي وخارجه، ويمكن ذلك عن طريق:
 - أ. تتبنى الجامعة الأنشطة التي تهدف الى حماية وتحسين البيئة.
 - ب. العمل على تطوير البرامج التي تهدف الى ترشيد استهلاك الطاقة.
 - ت. إقامة مبادرات تهدف الى التشجيع على العمل لإعادة تدوير المواد داخل الحرم الجامعي.
6. الاهتمام بسياسة الجامعة تجاه المجتمع والموظفين لتوفير بيئة امنة تساعد على نجاح وتطور اعمال الجامعة المبحوثة عن طريق توفير فرص عمل للجميع دون أي تمييز واهمية اعداد خطط تضمن الاستقرار المالي والوظيفي لموظفيها بما ينعكس ايجاباً على الحالة الاقتصادية لديهم.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان لجامعة الوارث لما قدمته لهم من مساعدة في توفير البيانات.

التمويل: لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: ساهم كل من المؤلفين في اعداد البحث المراجعة من قبلهم للجوانب النظري والعملية في البحث وساهم أ.د. احمد عبد الله امانه في اجراء مراجعة شاملة للبحث ووضع المنهجية العلمية.

الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.

نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: التدريسي علي احمد جاسم مختص في مجال ادارة الاعمال

المؤلف الثاني: أ. د. احمد عبد الله امانه مختص في مجال الاستراتيجية والسلوك التنظيمي ولديه العديد من الابحاث والمشاركة في المؤتمرات الدولية.

المصادر References

1. إبراهيم، محمد خليل، مصطفى، علاء عبدالسلام.(2020). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نפט ميسان.مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية.
2. إنعام عوض مخاشن، أيمن عايد محمد ممدوح. (2023). تطوير أداء مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد التفكير الاستراتيجي.
3. أنيس، كشاط. (2020). الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والافصاح.مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة.145-166, (2)5
4. بدر، صفاء عبد الجواد عبد الحفيظ. (2024). برنامج مقترح في ضوء أبعاد الحكمة لتنمية التفكير الإستراتيجي ومهارات فعالية الحياة لدى الطالبة معلمة الفلسفة والاجتماع.مجلة البحث العلمي في التربية.233-286, (1)25 ,

5. بلحاج، مريم. (2016). الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية
6. جنيدى، أحمد مجدى أحمد. (2020). واقع التفكير الاستراتيجى الابداعى لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمى. مجلة البحوث الإدارية. 25-60، (2)، 38.
7. الحربي، زينب ثائر توفيق. (2023). تأثير المرونة الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي المستدام: مدخل معرفي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في شركة الفرات الأوسط للصناعات الكيماوية والمبيدات. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
8. حمادة، حسام. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة: بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوى. مجلة البحوث المالية والتجارية) 21، العدد الرابع-الجزء الثاني). 734-759.
9. الخفاجي، الاء علي شاكر، ياسين، عبد الله رجا. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. 219-235، (24)،
10. رزق ، وجيه الكسان وسيم. (2016). الكفاءة البيئية وعلاقتها بالتنمية المستدامة في مصر 2030. المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية..113-160، (1)، 1.
11. رسلان، ياسر حسين عبد العليم. (2023). تنمية بعض مهارات التفكير المنظومي والاتجاه نحو العلوم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية الأزهرية باستخدام شبكات التفكير البصري. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 873-920، (1)، 17.
12. الزيايدي، سحر عباس حسين. (2019). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات. أطروحة دكتوراه. قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
13. السريحي، هيفاء إبراهيم بن فضل، الحربي، رباب صالح. (2021). درجة ممارسة التفكير المنظومي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. 197-244، (1)، 63.
14. سعدي، جعفر. (2020). إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها على الأداء المستدام-مؤسسة samsung للإلكترونيات نموذجاً. الأفاق للدراسات الاقتصادية. 232-245، (2)، 5.
15. الشامي، افضل عباس مهدي، (2020). تأثير التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة بالعتبة الحسينية المقدسة في اطار التراصف الاستراتيجي، دراسة تحليلية في العتبة الحسينية المقدسة. أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء.
16. شيتر، آدم. (2020). الإدارة الاستراتيجية من التفكير إلى الفعل الإستراتيجيين: دراسة حالة مجمع كوندور إلكترونيك.
17. عبد الخالق، فاطمة السيد إبراهيم، عبد المجيد، السيد محمد، عبد الوهاب، عبد الناصر أنيس. (2024). تطوير مقياس مهارات التفكير الاستراتيجي وتقدير خصائصه السيكمترية لمديري مدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية بدمياط. 39(90.03)،
18. عبد القادر، زينب عادل. (2022). التفكير الاستراتيجي في العملية التعليمية (مفهوم، ومبناه، ومهاراته). جامعة واسط كلية التربية الأساسية. مجلة نسق.
19. العلي، بهاء ميثم عبد حسين (2020) التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
20. العززي، حنان، علي مشعل، عبير ، صلاح الدين، الحلواني ، مصطفى، مروة. (2025). التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية، المجلة التربوية لتعليم الكبار بدولة الكويت.
21. قاسمي، كمال قارة عبد الحفيظ. (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجاميع المعرفة- 181، (1)، 6، 196.
22. كشكول، حسين محمد علي، الحمداني، محمد مجيد، الحبوبى، محمد نبيل، المالكي، نضال عبد الله، فيصل محمد علي، غازي. (2024). دور القيادة الرقمية المستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية: رؤية مستقبلية/دراسة تطبيقية في جامعة وارث الانبياء وجامعة الطف وجامعة الصفوة Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 19(2), 1222-1235
23. محمد، أسماء عزمي عبد الحميد(2021). التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (2) ج3، 833-871
24. مساعدي، عماد. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات.

25. المسعودي، حيدر علي، السيد علي، هبة الله مصطفى. (2016). استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام" بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي " Journal of Administration and Economics, (109), 195-211.
26. المسعودي، هبة نبيل حميد منصور. (2017).توظيف TBL SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام.دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة-النجف الاشرف .رسالة ماجستير جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد
27. موميه، محمد. (2025). أثر القدرات الديناميكية على تحقيق الاداء المستدام للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على جمعية تنمية المشروعات الصغيرة بالفيوم.المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.6(1), 823-858.
28. ناصري، سمية. (2024). أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية التحليل بالمكونات الأساسية ACP.مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية.10(1), 045-060.
29. نوار، رولا سامي. (2017). التأثير الوسيط للإبتكار المستدام على العلاقة بين نظم المحاسبة الإدارية والأداء المستدام لمنشآت الأعمال: دراسة ميدانية. الفكر المحاسبي.6(21), 698-730.
30. الوحيدي، إحمود نافذ، الأغا، وفيق حلمي، عابدين، إبراهيم عبد سليم. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية : دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة بمجلة جامعة الأزهر-غزة : سلسلة العلوم الإنسانية،مج. 22، ع. 1، ص ص. 67-98.
31. Alhatmi, B. S. (2020). Impact of Strategic Thinking on High Performance Work Practices. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(5), 157-170.
32. Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management. Management Science Letters, 10(3), 565-574.
33. Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., & Khaddam, A. A. (2023). Nexus of strategic thinking, knowledge-oriented leadership, and employee creativity in higher education institutes. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(4), 14.
34. Asiaei, K., Bontis, N., Barani, O., & Jusoh, R. (2021). Corporate social responsibility and sustainability performance measurement systems: implications for organizational performance. Journal of Management Control, 32(1), 85-126.
35. Băndoi, A., Jianu, E., Enescu, M., Axinte, G., Tudor, S., & Firoiu, D. (2020). The relationship between development of tourism, quality of life and sustainable performance in EU countries. Sustainability, 12(4), 1628
36. Bani-Hani, J. (2021). The moderating influence of managers strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. Management Science Letters, 11(1), 213-222.
37. Bikmetov, E., Galimullina, N., Ruveny, I., Sizonenko, Z., & Sizonenko, R. (2020). Strategic thinking as a factor of sustainable development of the organization. In E3S Web of Conferences (Vol. 208, p. 07008). EDP Sciences.
38. Caiado, R. G. G., Quelhas, O. L. G., Nascimento, D. L. D. M., Anholon, R., & Leal Filho, W. (2019). Towards sustainability by aligning operational programmes and sustainable performance measures. Production Planning & Control, 30(5-6), 413-425.
39. de Jonge, J., & Peeters, M. C. (2019). The vital worker: Towards sustainable performance at work. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(6), 910.
40. Digalwar, A., Raut, R. D., Yadav, V. S., Narkhede, B., Gardas, B. B., & Gotmare, A. (2020). Evaluation of critical constructs for measurement of sustainable supply chain practices in lean-agile firms of Indian origin: A hybrid ISM-ANP approach. Business Strategy and the Environment, 29(3), 1575-1596.
41. Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. Journal of Indian Business Research, 13(4), 437-458.

42. Edmizal, E., Donie, D., Barlian, E., Welis, W., Sin, T. H., Umar, U., ... & Bhatnagar, P. (2025). Effect of psychological skills training on reaction time and strategic thinking in competitive badminton: a systematic review. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (62), 439-453.
43. Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*.
44. Farchi, C., Touzi, B., Farchi, F., & Mousrij, A. (2021). Sustainable performance assessment: A systematic literature review. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 6(2), 124-142.
45. Goldman, E. F., Scott, A. R., & Follman, J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175.
46. Grewatsch, S., Kennedy, S., & Bansal, P. (2023). Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking. *Strategic Organization*, 21(3), 721-732.
47. Halevy, N. (2016). Strategic thinking. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 54, pp. 1-66). Academic Press.
48. Halevy, N. (2020). Strategic thinking and behavior during a pandemic. *Judgment and Decision Making*, 15(5), 648-659.
49. Hameed, Y. A. K., & Al-Bakri, S. A. A. B. (2022). The Correlation Between Iraqi EFL Preparatory School Students' Strategic Thinking and Writing Performance. *International journal of health sciences*, 6(S6), 8307-8322.
50. Heino, H. (2025). Anticipation and futures knowledge in policy and strategy-making at the local level in Finland. In *Future Public Governance and Global Crises* (pp. 157-169). Edward Elgar Publishing.
51. Hong QN, Bangpan M, Stansfield C, Kneale D, O'Mara-Eves A, van Grootel L, Thomas J. Using systems perspectives in evidence synthesis: A methodological mapping review. *Res Synth Methods*. 2022 Nov;13(6):667-680. doi: 10.1002/jrsm.1595. Epub 2022 Aug 18. PMID: 35932206; PMCID: PMC9804835.
52. Javani, V., Ehsani, M., Amiri, M., & Kozechian, H. (2016). Sport branding model by strategic thinking approach in Iran. *Contemporary Studies on Sport Management*, 6(12), 43-56. ISO 690
53. Jelenc, L., Pisapia, J., & Ivančić, V. (2016). Strategic thinking capability and entrepreneurial attitude orientation: Links and relations. Available at SSRN 2794656.
54. Jyoti, G., & Khanna, A. (2021). Does sustainability performance impact financial performance? Evidence from Indian service sector firms. *Sustainable Development*, 29(6), 1086-1095.
55. Karami, A., & Gorzynski, R. A. (2022). Connection to nature and sustainability in small-and medium-sized environmental organizations: A dynamic strategic thinking approach. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 371-389.
56. Kettunen, P., Heino, H., Rasinkangas, J., & Jauhiainen, S. (2020). Addressing local sustainability: Strategic thinking in the making. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 24(2), 21-41.
57. Khaled, R., Ali, H., & Mohamed, E. K. (2021). The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127599.
58. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
59. Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., & Franke, G. R. (2020). The dark side of cultural intelligence: Exploring its impact on opportunism, ethical relativism, and customer relationship performance. *Business Ethics Quarterly*, 30(4), 552-590.
60. Martins, J. M., Aftab, H., Mata, M. N., Majeed, M. U., Aslam, S., Correia, A. B., & Mata, P. N. (2021). Assessing the impact of green hiring on sustainable performance:

- mediating role of green performance management and compensation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5654.
61. Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 243, 118595.
62. Papoutsi, A., & Sodhi, M. S. (2020). Does disclosure in sustainability reports indicate actual sustainability performance?. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121049.
63. Park, W., & Lee, H. K. (2021). Creative integration of design thinking and strategic thinking in a design education framework. *Creativity Studies*, 14(1), 160-174.
64. Piórkowska, K., Witek-Crabb, A., Lichtarski, J. M., Wilczyński, M., & Wrona, S. (2021). Strategic thinkers and their characteristics: toward a multimethod typology development. *International Journal of Management and Economics*, 57(4), 313-330.
65. Rehman, S. U., Bhatti, A., Kraus, S., & Ferreira, J. J. (2021). The role of environmental management control systems for ecological sustainability and sustainable performance. *Management Decision*, 59(9), 2217-2237
66. Sapta, I. K. S., Sudja, I. N., Landra, I. N., & Rustiarini, N. W. (2021). Sustainability performance of organization: Mediating role of knowledge management. *Economies*, 9(3), 97.
67. Saqib, Z. A., & Zhang, Q. (2021). Impact of sustainable practices on sustainable performance: The moderating role of supply chain visibility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(7), 1421-1443.
68. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459
69. Shahriari, M. (2025). Unveiling key drivers of supply chain sustainability in the telecom sector: An information systems perspective. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 16(2), 37-49
70. Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*, 22(2), 144-177.
71. Smriti, V., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Strategic thinking in a professional environment: A review of the literature. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(2), 260-284.
72. Tajpour, M., Hosseini, E., & Moghaddm, A. (2018). The effect of managers strategic thinking on opportunity exploitation. *Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Allied Studies*, 5(6), 68-81.
73. Tarawneh, H. A., & Allafi, K. K. (2023). The Impact of Green Supply Chain Management on Sustainable Performance at Al Manaseer Group. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (98), 335-358.
74. Tondolo, V. A. G., D'Agostini, M., Camargo, M. E., Tondolo, R. D. R. P., Souza, J. D. L., & Longaray, A. A. (2021). Sustainable operations practices and sustainable performance: relationships and moderators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(7), 1865-1888.
75. Vafaei, S., Bazrkar, A., & Hajimohammadi, M. (2019). The investigation of the relationship between sustainable supply chain management and sustainable competitive advantage according to the mediating role of innovation and sustainable process management. *Brazilian journal of operations & production management*, 16(4), 572-580.
76. Wainer, J. M. G., Hirmas-Montecinos, N., & Osorio, N. T. (2022). The policy of testing hypotheses in Chilean science. The role of a hypothesis-driven research funding programme in the installation of a hypothesis-driven experimental system in visual neuroscience. *Studies in History and Philosophy of Science*, 96, 68-76

المحلق: استثمار الاستبيان أولاً: التفكير الاستراتيجي

ت	الفقرات
القصد الاستراتيجي	
1	أدرك اتجاهات الأعمال المؤثرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
2	أهتم بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لجامعتنا.
3	أحرص على تطوير الاهداف الاستراتيجية في ضوء الاحداث المستقبلية.
4	أفكر جليا في تطوير الخدمات التي تقدمها جامعتنا وبما ينسجم مع رؤيتها.
5	أرسخ مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق التوجه الاستراتيجي للجامعة.
التفكير في الوقت	
6	الاستفادة من تجارب المنظمات السابقة لرسم المستقبل.
7	استشارة ذوي الخبرة في صياغة الاستراتيجيات المستقبلية.
8	إنجاز المشاريع المتوقعة التي تم صياغتها في الماضي.
9	دراسة وتقييم الإمكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل.
10	الافادة من نتائج السنوات السابقة لربط ماضيها بحاضرها ومستقبلها.
الفرضيات الموجهة	
11	طرح بدائل استراتيجية تتواءم مع المتغيرات البيئية.
12	تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل.
13	تضع الإدارة أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة التي يمكن ان تصيب الجامعة.
14	أضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بأنشطة جامعتنا.
15	إعتماد البات العمل الإداري وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة.
إقتناص الفرص	
16	امتلاك القدرة على استكشاف التطورات العلمية الحديثة.
17	يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق المزايا للجامعة.
18	استحداث فرص جديدة تتسجم مع اهداف الجامعة.
19	البحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح الجامعة
20	استخدام الفرص كأداة لإدخال التحسينات في مجال العمل.
التفكير النظمي	
21	استثمار الفرص وتجنب التهديدات البيئية واستغلال نقاط الضعف والقوه.
22	تمتلك الإدارة رؤية شاملة تجاه اعمال الجامعة وأدرك نظام عملها الإداري.
23	بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة.
24	استثمر نقاط القوة واستطيع تجاوز نقاط الضعف في عملي.
25	تمتلك الجامعة نظام معلومات قادر على التنبؤ بالمستقبل.

ثانياً: الأداء المستدام

ت	الفقرات
الأداء الاجتماعي	
1	تدعم الجامعة توظيف الأفراد ذوي الإعاقة والأفراد المعرضين لخطر التهميش الاجتماعي.
2	نعمل على توفير فرص كافية للتدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين.
3	تلتزم الجامعة بتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية وبرامج التوعية الصحية.
4	نلتزم بتوفير فرص العمل.
5	تعتمد الجامعة سياسات الموارد البشرية التي تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.
6	نأخذ مبادرات ومقترحات الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.
7	نلتزم بتحسين جودة حياة موظفينا.
8	نوفر فرص عمل متساوية لجميع الموظفين دون أي تمييز.
9	تشارك الجامعة في أنشطة اجتماعية مثل الرعاية أو الحملات الخيرية لخدمة المجتمع المحلي.
10	ندرك أهمية إعداد خطط تقاعدية تضمن الاستقرار الوظيفي والمالي لموظفيها.
الأداء البيئي	
11	تسعى الجامعة إلى تقليل أثرها البيئي من خلال استخدام منتجات صديقة للبيئة في مرافقها وأنشطتها.
12	تدعم الجامعة البرامج التي تهدف إلى ترشيد استهلاك الطاقة.
13	تتبنى الجامعة مبادرات لتبني مصادر الطاقة البديلة والمتجددة في عملياتها التشغيلية.
14	نشارك في الأنشطة التي تهدف إلى حماية وتحسين البيئة الطبيعية و الحرم الجامعي.
15	تؤيد الجامعة خفض انبعاثات الغازات وتقليل إنتاج النفايات، وتدعم مبادرات إعادة تدوير المواد داخل الحرم الجامعي.
16	تشجع الجامعة استخدام وشراء المنتجات الصديقة للبيئة والتي تلتزم بالمعايير المستدامة.
الأداء الاقتصادي	
17	تهتم الجامعة بتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة لطلبتنا والمستفيدين.

18	تلتزم الجامعة بتطبيق معايير الجودة الوطنية والدولية في برامجها وخدماتها (مثل معايير الجودة المؤسسية والاعتماد الأكاديمي).
19	تتميز الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة بأفضل توازن بين الجودة والتكلفة.
20	تضمن الجامعة خدمات أكاديمية وخدمية تفوق مستوى ما هو متاح في مؤسسات التعليم المماثلة.
21	تقدم الجامعة معلومات دقيقة وكاملة حول برامجها وخدماتها للكوادر التدريسية والطلبة.
22	تُعد حماية حقوق الطلبة أولوية لدى الإدارة الجامعية.
23	تعزز الجامعة شراكاتها وعلاقات التعاون مع موردي الخدمات والمؤسسات في محيطها المحلي.
24	لدى الجامعة إجراءات فعالة لمعالجة جميع الشكاوى.
25	تُقدّم الجامعة معلومات واضحة ودقيقة عند الإعلان عن البرامج الأكاديمية والخدمات، بما يشمل تفاصيل الضمان أو الالتزام.
26	تعتمد الجامعة آلية رسمية للتواصل والتفاعل مع طلبتها وأصحاب المصلحة الآخرين.