



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال  
برنامج ماجستير إدارة الاعمال



## التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام)

رسالة مقدّمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل شهادة  
الماجستير في علوم إدارة الاعمال

تقدم بها

علي احمد جاسم

إشراف

الأستاذ الدكتور

احمد عبد الله اماته الشمري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ

عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾ وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ

مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ ۗ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ ۗ وَلَا

نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٦﴾﴾

صدق الله العليُّ العظيم

سورة يوسف  
الآية: (٥٥-٥٦)

## إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) والعائدة للطالب (علي احمد جاسم) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.



الامضاء :

الاسم : أ.د حيدر عبد علي حميدي

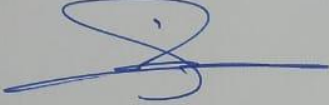
التخصص: اللغة العربية وادابها

القسم: اللغة العربية

الكلية: كلية التربية للعلوم الإنسانية


## إقرار المشرف

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) التي تقدم بها الطالب (علي احمد جاسم) قد جرت بإشرافي في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.

الامضاء:   
المشرف: أ.د. احمد عبد الله امانه الشمري  
القسم: إدارة الاعمال  
الكلية: كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

## توصية السيد رئيس القسم

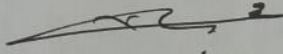
بناءً على توصية الأستاذ المشرف أشرح الرسالة للمناقشة

  
أ.د. فيصل علوان الطائي

رئيس قسم إدارة الأعمال

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا قد أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة وارث الأتبياء (عليه السلام) والمقدمة من لدن الطالب (علي أحمد جاسم) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل شهادة ماجستير في علوم إدارة الاعمال وبتقدير ( ) .

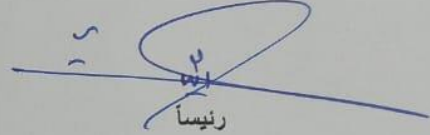


عضواً

أ.د. محمد ثابت فرعون

جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال



رئيساً

أ.د. أكرم محسن الياسري

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال



عضواً ومشرفاً

أ.د. أحمد عبد الله أمانه

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال



عضواً

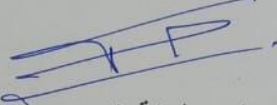
أ.م.د. علاء حسين فاضل

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على رسالة الماجستير- قسم إدارة الأعمال والعائدة للطلاب (علي احمد جاسم) الموسومة بـ (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام) أشرح هذه الرسالة للمناقشة.



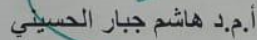
رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

أ.م.د حيدر عباس الجنابي

مصادقة مجلس الكلية

صديق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.م.د هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الادارة والاقتصاد

## الإهداء

الى من اذهب عنهم الرجس وطهرهم تطهيرا نبينا **محمد** (صلى الله عليه واله وسلم) **واهل بيته** الطيبين الطاهرين

(عليهم السلام)

الى من سيملا الأرض قسطا وعدلا سيدي ومولاي صاحب العصر والزمان **الامام المهدي** (عجل الله فرجه)

الى **وطني** العراق صماه الله والشهداء الابرار

الى من علمني طريق الحق والايمان **والدي** رحمه الله واسكنه فسيح جناته

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها وبدعائها تسهل الشرائ **والدي** اطال الله في عمرها

الى كل من ساندني وكان لهم الأثر الطيب **اساتدي واصدقائي** الذين كانوا بمنزلة الاخوة عوضني الله بهم

اهد يكم هذا الجهد يا خلاص.



## شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين.. خلق اللوح والقلم.. وخلق الخلق من العدم.. ودبر الارزاق والآجال بالمقادير وحكم.. وجعل الليل بالنجوم في الظلم. اللهم ان شكرك نعمة تستحق الشكر، فعلمني كيف اشكر، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

يسرني ويطيب لي ومن واجب الوفاء والعرفان وانا انتهي من كتابة رسالتي هذه فضل الله ورعايته ان أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان الأستاذ الفاضل الدكتور احمد عبد الله امانه الشمري الداعم والمشرف الذي قادني الى نهاية مشوار الدراسة بأخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة واسأل الله التوفيق والسداد في عمله نحو مزيد من العلم والمعرفة والعطاء الدائم فجزاه الله خيرا عني.

واتقدم بخالص الشكر والتقدير الى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد والسيد رئيس قسم إدارة الاعمال والسادة الذين أشرفوا على تدريسي في المرحلة التحضيرية ممن استفدت من توجيهاتهم وملاحظاتهم القيمة كثيرا، ولا املك لهم الا الدعاء ان يجازيهم الله خير الجزاء ويجعل عملهم هذا في ميزان حسناتهم انه سميع عليم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الأساتذة المحكمين الذين عرضت عليهم استبانة الدراسة لأرائهم السديدة في تطوير هذه الأداة واغنائها، واقدم خالص شكري وتقديري الى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة رسالتي ولكل ما يبده من ملاحظات علمية موضوعية قيمة تستهدف التقويم والاغناء واقدم الشكر والامتنان الى الخبيرين العلمي واللغوي لتفلهم بالموافقة على مراجعة الرسالة علميا ولغويا.

كما اشكر قسم الدراسات العليا لما قدموه من جهود في مساعدة جميع طلبة الدراسات العليا واشكر زملائي في الدراسة وكل من ساعدني واسأل الله ان يوفقهم لما يحبه ويرضاه



## المستخلص

هدفت الدراسة الى اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الأداء المستدام في احدى الجامعات الاهلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتم اعتماد ابعاد التفكير الاستراتيجي المتمثلة بـ(القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، اقتناص الفرص، التفكير النظمي) بالاعتماد على دراسة (Iiedtka,1998)، وتم اعتماد ابعاد الأداء المستدام (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي) وفقاً لدراسة (Asiaei,2021). تمثلت مشكلة الدراسة بعدة تساؤلات كان ابرزها هل يؤثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المستدام؟ وبرزت أهمية الدراسة في تناولها لمتغيرين رئيسين في حقل إدارة الاعمال ضمن قطاع التعليم العالي الاهلي الذي يعد من القطاعات الرافدة للتعليم العالي الحكومي ولما له من تأثير في الجوانب الاجتماعية، البيئية، الاقتصادية والتعليمية في المجتمع الكربلائي، وتم اختيار جامعة وارث الأنبياء (ع) في محافظة كربلاء المقدسة ميداناً لاختبار فرضيات هذه الدراسة، اذ جمعت البيانات عن طريق الاستبانة التي وزعت على عينة قصدية شملت (125) فرداً من مستويات مختلفة شملت (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية، عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الأقسام والشعب). تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.v.26) والتحليل العاملي التوكيدي باستخدام البرنامج الاحصائي (Amos.v.23)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات أهمها وجود تأثير وعلاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في الأداء المستدام، كما اوصت الدراسة لمجموعة من التوصيات ابرزها ضرورة ان تولي الجامعة المبحوثة اهتماماً متزايداً بممارسة مقومات التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية من اجل تعزيز الأداء المستدام ومن ثم تحقيق مقومات الاستدامة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الأداء المستدام، جامعة وارث الأنبياء (عليه السلام).

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	الآية
ج	الاهداء
د	شكر وامتنان
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ح	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
23-4	<b>الفصل الأول</b> <b>بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة</b>
12-4	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة
23-13	المبحث الثاني: منهجية البحث
66-25	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>
48-26	المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي
64-49	المبحث الثاني: الأداء المستدام
66-65	المبحث الثالث: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء المستدام
110-67	<b>الفصل الثالث</b> <b>الجانب التطبيقي للدراسة</b>
81-67	المبحث الأول: التحقق من صلاحية أداة القياس
96-82	المبحث الثاني: وصف مقاييس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها
110-97	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها
114-111	<b>الفصل الرابع</b> <b>الإستنتاجات والتوصيات</b>
113	المبحث الأول : الإستنتاجات
114	المبحث الثاني : التوصيات
127-115	المصادر والمراجع
I-VI	الملاحق
VII	Abstract

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
16	متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة.	1
20	معلومات عينة الدراسة وخصائصها.	2
29-28	بعض مفاهيم التفكير الاستراتيجي بحسب اراء الباحثين.	3
52	بعض مفاهيم الأداء المستدام بحسب اراء الباحثين.	4
70	فحص البيانات المفقودة.	5
72	مدرج ليكرت الخماسي.	6
72	ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها.	7
74	قيم اختبار KMO and Bartlett's.	8
75	نتائج التحليل العاملي لمقياس التفكير الاستراتيجي (العوامل من 1-5).	9
77	مؤشرات جودة المطابقة.	10
79-78	تقديرات نموذج متغير التفكير الاستراتيجي.	11
80	تقديرات نموذج متغير الاداء المستدام.	12
81	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وابعادها.	13
82	تصنيف فئات الوصف الاحصائي.	14
83	الاحصاءات الوصفية لبعده القصد الاستراتيجي.	15
85	الاحصاءات الوصفية لبعده التفكير في الوقت.	16
86	الاحصاءات الوصفية لبعده الفرضيات الموجهة.	17
88	الاحصاءات الوصفية لبعده اقتناص الفرص.	18
89	الاحصاءات الوصفية لبعده التفكير النظمي.	19
90	الاحصاءات الوصفية لمتغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده.	20
92	الاحصاءات الوصفية لبعده الاداء الاجتماعي.	21
93	الاحصاءات الوصفية لبعده الاداء البيئي.	22
95	الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الاقتصادي.	23
96	الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المستدام بأبعاده.	24
98	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط.	25
99-98	مصفوفة معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي الاداء المستدام.	26
102	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي في الاداء المستدام.	27
103	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر للقصد الاستراتيجي في الاداء المستدام.	28
105	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر بين التفكير في الوقت والاداء المستدام.	29
106	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للفرضيات الموجهة في الاداء المستدام.	30
108	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر بين اقتناص الفرص والاداء المستدام.	31
109	الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر للتفكير النظمي في الاداء المستدام.	32

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
18	المخطط الفرضي للدراسة.	1
38	المعوقات الشخصية للتفكير الاستراتيجي.	2
42	عناصر التفكير الاستراتيجي.	3
60	انموذج العوامل الاستراتيجية التمكينية لممارسة الاعمال المستدامة.	4
71	تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot) لمتغير التفكير الاستراتيجي.	5
71	تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot) لمتغير الاداء المستدام.	6
78	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي.	7
79	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الأداء المستدام.	8
84	التمثيل البياني لفقرات بعد الفصد الاستراتيجي.	9
85	التمثيل البياني لفقرات بعد التفكير في الوقت.	10
87	التمثيل البياني لفقرات بعد الفرضيات الموجهة.	11
88	التمثيل البياني لفقرات بعد اقتناص الفرص.	12
90	التمثيل البياني لفقرات بعد التفكير النظمي.	13
91	التمثيل البياني لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي.	14
92	التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء الاجتماعي.	15
94	التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء البيئي.	16
95	التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء الاقتصادي.	17
96	التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء المستدام.	18
101	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية.	19
103	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الأولى.	20
104	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الثانية.	21
106	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الثالثة.	22
107	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الرابعة.	23
109	اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الخامسة.	24

## قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
I	استمارة الاستبانة	1
VI	أسماء السادة المحكمين	2

## المقدمة

في ظلّ ما يشهده العالم بشكل عام ومنظمات الاعمال بشكل خاص من تطورات وتغييرات في الجوانب التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والسياسية وما تعكسه من آثار إيجابية أو سلبية في المنظمات لكونها تتأثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتلك التغييرات، أصبح من الضروري على منظمات الاعمال ان تبقى على جاهزية تامة للتأقلم ومواجهة تلك التقلبات عن طريق جلب أفضل الكفاءات البشرية التي تمتلك المعرفة ووضع الاستراتيجيات والبدائل للحفاظ على مكانتها أو في سبيل التطور والنمو والارتقاء (الحرون، 2020:386).

إن 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 ومساهمته في الجوانب الثلاثة البيئية والاقتصادية والاجتماعية (Tarawneh&Allafi,2023:344).

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 يمنحهم القدرة على دمج الابعاد الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية في القرارات التنظيمية وهذا ما يمكّن المنظمات من مواجهة التحديات بكفاءة وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى ومن ثم ضمان استمرارية المنظمات بما يحقق استدامة الأداء وتحقيق الأهداف (Wijethilake,2017:572).

وتبرز أهمية الدراسة بانها تقدم مساهمة عملية وعلمية عن كيفية استثمار التفكير الاستراتيجي وزيادة قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات السريعة وتحقيق توازن بين الأداء التعليمي ومتطلبات البيئة والمجتمع التي تتمثل بالاستدامة وهل للتفكير الاستراتيجي دورا حاسم في تعزيز الأداء المستدام في الجامعات؟

وفي هذا الصدد جاءت فكرة هذه الدراسة ولندرة ما كتب عن ذلك في ادبيات الإدارة في الوطن العربي عامة وبيئة العراق التعليمية خاصة قام الباحث بالتصدي لهذه الفجوة بفكرة واقعية تم اختيار جامعة وارث الأنبياء(ع) ميداناً لاختبار فرضيات متغيرات الدراسة وابعادها لاسيما ان البيئة العراقية تفتقر لهذا النوع من الدراسات التي تسهم 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.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة علاقة متغيرات الدراسة ببعضها والتي تشمل كلاً من التفكير الاستراتيجي (متغير مستقل) والأداء المستدام (متغير تابع) ومن اجل ان يكون هيكل الدراسة واضحاً شملت الدراسة الحالية أربعة فصول وهي كالآتي:

1. **الفصل الأول:** تضمن مبحثين اختص **المبحث الأول** ببعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تخص متغيرات الدراسة، و**المبحث الثاني** اهتم بالمنهجية العلمية للدراسة.
2. **الفصل الثاني:** شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث وتناول الجانب النظري للمتغيرات الرئيسة لهذه الدراسة والابعاد الفرعية، اذ درس **المبحث الأول** متغير التفكير الاستراتيجي (متغير مستقل)، ودرس **المبحث الثاني** متغير الأداء المستدام (متغير تابع)، و**المبحث الثالث** تضمن الربط بين هذين المتغيرين والعلاقة بينهما.
3. **الفصل الثالث:** عرضَ هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن ثلاثة مباحث اذ عرضَ **المبحث الأول** ثبات المقاييس لهذه الدراسة، و**المبحث الثاني** اختص بالوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة، و**المبحث الثالث** عرضَ اختبار فرضيات الدراسة.
4. **الفصل الرابع:** وتكون من مبحثين عرضَ **المبحث الأول** الاستنتاجات التي توصلت اليها هذه الدراسة، و**المبحث الثاني** عرض التوصيات التي تحتاجها الجامعة (مجتمع الدراسة).

## الفصل الأول

بعض الدراسات السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

### المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

### المبحث الثاني

المنهجية العلمية

## المبحث الأول

## بعض الدراسات السابقة

## توطئة:

إن تسليط الضوء على بعض جهود الباحثين في الدراسات السابقة يُعد خطوة هامة كونها أحد الأركان الأساسية في البحث العلمي واهم أسس بناء التراكم المعرفي، ويهدف الباحث في هذا المبحث الى استعراض موجز لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتي ساعدت في بلورة الاطار النظري لموضوع الدراسة، ومساعدة الباحث في تبني النهج الملائم في التحليل والتفسير، لذا خصص الباحث اهتمام خاص للتعامل مع عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية لكي يتمكن الباحث من فهم الأساس المنطقي لموضوع الدراسة واستخلاص نتائج الباحثين الذين توصلوا إليها سابقاً، [ويعزى أهمية التعامل مع الدراسات السابقة الى ضرورة دراستها وتحليلها ومناقشة نتائجها اذ يكمن ذلك في الفهم العميق لسياق الموضوع وتقييم الدراسات السابقة، وسيتم ادراج هذه الدراسات في جداول تشمل معلومات متكاملة فيشمل كل جدول فقرات أساسية هي عنوان الدراسة ومستواها ومكانها والهدف منها وعينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها ومقاييسها واهم الاستنتاجات التي توصلت إليها، وعليه قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومناقشتها ومحاولة الاستفادة منها وسيتم طرحها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وكالتالي:

## أولاً: بعض الدراسات السابقة لمتغير التفكير الاستراتيجي

## أ. بعض الدراسات العربية: بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير التفكير الاستراتيجي

## 1. دراسة (العلي، 2020)

عنوان الدراسة	التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
مكان الدراسة	العراق
هدف الدراسة	معرفة مدى امكانية تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي في الأداء الإبداعي بأبعاده وسعى البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف منها معرفة مستوى أدراك الإدارة للتفكير الاستراتيجي والأداء الإبداعي بأبعادهما واختبار مدى تبني الإدارة لهما.
عينة الدراسة	تم جمع البيانات من عينة بلغت (20) موظفاً من منتسبي قسم شؤون البطاقة الوطنية الموحدة في كربلاء المقدسة فضلاً عن اجراء المقابلات الشخصية لعدد من الضباط رتبة رائد فما فوق ومديري الأقسام والشعب.
الأساليب الإحصائية	التحليل العاملي التوكيدي، معامل ألفا كرونباخ بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (spss.v.23)
مقياس الدراسة	(القصد الاستراتيجي، التفكير بالوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي والتفكير النظمي) .
الاستنتاجات	ضرورة ان تتضمن المنظمات التفكير الاستراتيجي في اعمالها وليس ان تجعله خياراً ثانوياً لأنه يضمن بقاء المنظمات واستمراريتها في عصر التقلبات والمنافسة الشديدة.

## 2. دراسة (الشامي، 2020)

عنوان الدراسة	تأثير التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة بالعتبة الحسينية المقدسة في اطار التراصف الاستراتيجي
مستوى الدراسة	أطروحة دكتوراه
مكان الدراسة	العراق
هدف الدراسة	بيان طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمة وعلاقتها مع التراصف الاستراتيجي وذلك من اجل الإفادة منها في مكان الدراسة وتحويل النتائج المتوقعة الى واقع عملي يساهم في الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة في مكان الدراسة
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام وعددهم (50) فرداً بوصفهم القادة الميدانيين وعينة ثانية شملت (320) فرداً من سبعة عشر بلد في العالم
الأساليب الاحصائية	تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وبرنامج (HLM) وبرنامج (Smart-PLS) وفق مدخل معادلة النمذجة الهيكلية ووفق طريقة المربعات الصغرى بالإضافة الى التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي، النمذجة الخطية الهرمية
مقياس الدراسة	(الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل التوجه، تمييز النموذج)
الاستنتاجات	يمثل التفكير الاستراتيجي سلاح مهم للمنظمات العصرية للحفاظ على مكانتها ومنحها الفرصة للتطور والنمو والمنافسة.

## 3. دراسة (بني هاني، 2021)

عنوان الدراسة	التأثير المعدل للتفكير الاستراتيجي للمدراء في إدارة المواهب على الكفاءة الأساسية للمنظمة
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
مكان الدراسة	المملكة العربية السعودية
هدف الدراسة	فحص وتحليل التأثير المعدل للتفكير الاستراتيجي في إدارة المواهب على الكفاءة الأساسية للمنظمات.
عينة الدراسة	عينة من مدراء المستشفيات الخاصة في المنطقة الغربية للسعودية والبالغ عددهم (310) مدير.
الأساليب الاحصائية	تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج sps و slp لتحليل البيانات.
مقياس الدراسة	(القصد الاستراتيجي، التفكير بالوقت، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي والتفكير النظمي).
الاستنتاجات	أن تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المدراء يساهم في زيادة فرص المستشفيات لتحقيق الكفاءة من خلال إدارة المواهب بصورة جيدة.

## 4. دراسة (عبد الخالق واخرون، 2024)

عنوان الدراسة	تطوير مقياس مهارات التفكير الاستراتيجي وتقدير خصائصه السيكومترية لمديري مدارس التعليم العام
مستوى الدراسة	أطروحة دكتوراه
مكان الدراسة	مصر
هدف الدراسة	اعداد أداة لتقييم مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى مديري مدارس التعليم العام
عينة الدراسة	تكونت عينة البحث من (33) مديراً من مديري مدارس التعليم العام بإدارة غرب المنصورة التعليمية وشرق المنصورة التعليمية.
الأساليب الاحصائية	تم التحقق من الاتساق الداخلي والتمييز للمفردات والتحقق من ثبات المقياس بطريقتين (الفا كرونباخ والتجزئة النصفية).
مقياس الدراسة	(الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنطومي، التفكير التأطيري، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير التألمي)
الاستنتاجات	ان تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات عامة والقيادات التربوية خاصة تمثل امر مهم للارتقاء بالواقع التعليمي ورفع مستوى الأداء.

ب. بعض الدراسات الأجنبية: بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير التفكير الاستراتيجي

### 1. دراسة (Tajpour,2018)

<b>The Effect of Managers Strategic Thinking on Opportunity Exploitation</b>	عنوان الدراسة
أثر التفكير الاستراتيجي للمديرين في استثمار الفرصة	عنوان الدراسة
بحث	مستوى الدراسة
ايران	مكان الدراسة
التحقق في تأثير الفكر الاستراتيجي للمديرين على استثمار الفرص في المنظمات	هدف الدراسة
يشمل المجتمع الإحصائي للدراسة الحالية 150 مديراً فنياً لوكالات وشركات السفر والسياحة وتم تحديد حجم العينة وكان 50 شخصاً	عينة الدراسة
تم استخدام معامل كرونباخ ألفا وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات عن طريق الإحصاءات الوصفية.	الأساليب الإحصائية
(استغلال الفرص، التعرف على التهديدات، اخذ رأي الزبون)	مقياس الدراسة
إن نمو المنظمة وبقائها في عالم اليوم يعتمد على تحديد الفرص واستثمارها ويمكن للمديرين استثمار الفرص المتاحة عندما يكون لديهم تفكير استراتيجي.	الاستنتاجات

### 2. دراسة (Msusa & Chowa,2020)

<b>The moderating influence of managers' strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency</b>	عنوان الدراسة
الدور المعدل للتفكير الاستراتيجي للمديرين في تأثير إدارة المواهب في المقدره الجوهرية للمنظمة	عنوان الدراسة
بحث	مستوى الدراسة
زامبيا	مكان الدراسة
استكشاف مدى تطبيق متغيرات التفكير الاستراتيجي في جامعة عامة (جامعة زامبيا) وتحديد مفاهيم ومتغيرات التفكير الاستراتيجي	هدف الدراسة
اعتمدت بشكل أساسي على تحليل الوثائق والملاحظة والحالات التي ترصد استخدام متغيرات التفكير الاستراتيجي عبر الفترات الزمنية	عينة الدراسة
استخدمت تقنية تحليل الوثائق في هذه الدراسة، وهذا استلزم جمع الوثائق المختلفة وفحصها من حيث استخدام متغيرات التفكير الاستراتيجي. وتضمنت الدراسة وصف بعض الحالات المحددة التي استخدمت فيها متغيرات التفكير الاستراتيجي وتحديد الحالات التي لم يكن من الممكن فيها إثبات استخدام متغيرات التفكير الاستراتيجي.	الأساليب الإحصائية
(التفكير الاستراتيجي العام، التفكير في الوقت المناسب، والتركيز الشديد، ومنظور النظم، والانتهازية الذكية، والفرضيات، وإعادة الصياغة، والتأمل، والتحليل البيئي)	مقياس الدراسة
الاستخدام المحدود للتفكير الاستراتيجي داخل الجامعة يعوق تحقيق الاهداف وان إشراك العاملين في الجامعة في تطبيق متغيرات التفكير الاستراتيجي يحسن فرص النجاح المؤسسي	الاستنتاجات

## 3. دراسة (Srivastava&amp;D'Souza,2021)

عنوان الدراسة	Measuring Strategic Thinking In Organizations قياس التفكير الاستراتيجي في المنظمات
مستوى الدراسة	بحث
مكان الدراسة	امريكا
هدف الدراسة	تطوير أداة واختبارها والتحقق من صحتها ليستخدمها الباحثون لقياس التفكير الاستراتيجي في المنظمات
عينة الدراسة	مدبرين من المستويات العليا والمتوسطة وعدددهم 158 ممن لديهم خبرة 5 سنوات فأكثر والذين يعملون في مجال التكنولوجيا المتقدمة
الأساليب الاحصائية	استخدام أداة Daspit and D'Souza واستخدام الانحدار الخطي من برنامج SPSS
مقياس الدراسة	(التفكير النظمي، معالجة التفكير المتباين، التأمل)
الاستنتاجات	طورت الدراسة وصادقت على مقياس يمكن لباحثي الإدارة استخدامه لقياس التفكير الاستراتيجي في المنظمات وإن الأدلة المتزايدة على أهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة تجعل تطوير هذا المقياس ذا صلة وقيمة في الوقت المناسب.

## 4. دراسة (Ledi et al,2024)

عنوان الدراسة	Strategic thinking and innovation as panaceas for hotel performance in turbulent business environments التفكير الاستراتيجي والابداع كعامل فاعل لتحسين أداء الفنادق في بيئات العمل المضطربة
مستوى الدراسة	بحث
مكان الدراسة	غانا
هدف الدراسة	معرفة الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء الفنادق خلال الأزمات.
عينة الدراسة	استعملت الدراسة استبانة لدراسة إجابات مدراء 291 شركة ضيافة.
الأساليب الاحصائية	تم استخدام المربعات الجزئية الصغرى PLS لإجراء تحليل العوامل التأكيدية ثم نمذجة المعادلات الهيكلية SEM لاختبار مسارات فرضية الدراسة.
مقياس الدراسة	(توقع الفرص، اغتنام الفرص، فهم البيئة التنافسية، التكيف مع بيئة الاعمال المتطورة، توقع التحديات، تصور الاتجاه).
الاستنتاجات	كشفت الدراسة وجود تآزر إيجابي بين التفكير الاستراتيجي والابتكار اذ يحفز التفكير الاستراتيجي الابداع مما يؤثر بدوره في الأداء العام للفنادق.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة لمتغير الأداء المستدام  
أ. بعض الدراسات العربية: بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الأداء المستدام  
1. دراسة (المسعودي، 2017)

عنوان الدراسة	توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير
مكان الدراسة	العراق
هدف الدراسة	تصميم نموذج متكامل لتقويم الأداء يأخذ بعين الاعتبار الجوانب والمؤشرات المهمة في تقرير TBL ومناظير SBSC ليتمكن الشركات من الإفصاح عن أدائها المستدام بشفافية.
عينة الدراسة	معمل اسمنت الكوفة ويشمل (8) خطوط انتاج.
الأساليب الاحصائية	(مؤشرات القيمة الاقتصادية، نسب السيولة، معدل النمو، معدل الإنتاج اليومي، العائد على حق الملكية، الطاقة المستهلكة، نسب النشاط، نسب المساهمة، معدل الإنتاج اليومي، نسب استغلال الطاقة)
مقياس الدراسة	(الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)
الاستنتاجات	ضعف التشريعات والقوانين المحلية المتعلقة بالاستدامة فالنظام المحاسبي الموحد لا يولي البعدين الاجتماعي والبيئي العناية اللازمة.

## 2. دراسة (الزيادي، 2019)

عنوان الدراسة	الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي المستدام
مستوى الدراسة	أطروحة دكتوراه
مكان الدراسة	العراق
هدف الدراسة	اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي المستدام (متغير تابع) عن طريق الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية
عينة الدراسة	وزعت الاستبانة على المدير العام ومعاونيه ومدراء المستويات المختلفة والعاملين الفنيين والاداريين وبلغ عددهم (216) منتسبا في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات
الأساليب الاحصائية	التحليل العملي التوكيدي وكرونباخ الفا والاستعانة ببرامج إحصائية مثل SPSS، AMOS
مقياس الدراسة	(الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي)
الاستنتاجات	حقق الأداء التنظيمي المستدام مستوى عال من الأهمية لدى شركة الفرات للصناعات الكيماوية وان الشركة تمتلك أداء مستدام بمستوى عال.

## 3. دراسة (مساعديه، 2020)

عنوان الدراسة	اثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
مستوى الدراسة	أطروحة دكتوراه
مكان الدراسة	الجزائر
هدف الدراسة	التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية كتوجه حديث لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والتعرف على الأداء المستدام للمؤسسات والعوامل المساعدة على تحسينه.
عينة الدراسة	كانت عينة الدراسة (287) من الافراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسات مختلفة في ولايتي سطيف و برج بوعريبيج الجزائرية.
الأساليب الاحصائية	قياس ثبات أداة الدراسة والوقوف على مدى صلاحيتها باستعمال الفاكرونباخ في برنامج spss
مقياس الدراسة	(الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الاداء الاجتماعي)
الاستنتاجات	مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة قوي وذلك راجع لأن معظم مكوناته (الأداء الاقتصادي، البيئي الاجتماعي) قوية وهذا يؤكد أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تحاول خلق نوع من التوازن بين البعد الاقتصادي والبعدين البيئي والاجتماعي.

ب. بعض الدراسات الأجنبية: بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الأداء المستدام

### 1. دراسة (Caiado et al.,2019)

<b>Towards sustainability by aligning operational programmers and sustainable performance measures</b>	عنوان الدراسة
نحو الاستدامة عبر التوافق بين البرامج التشغيلية ومؤشرات الأداء المستدام	
بحثي علمي	مستوى الدراسة
البرازيل	مكان الدراسة
تقييم درجة أهمية مقاييس الأداء المستدام في المنظمات البرازيلية، واقتراح إرشادات لتحقيق الاستدامة من خلال مواءمة هذه المقاييس مع برامج التحسين التشغيلي	هدف الدراسة
(50) مشاركاً من خبراء ومدراء الصناعة من مدينة ريو دي جانيرو وجامعة فلومينينسي في البرازيل وتم جمع (30) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة 60%	عينة الدراسة
إجراء اختبارات التوزيع الطبيعي وتحليل الثبات الداخلي باستخدام الفا كرونباخ	الأساليب الإحصائية
(الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي)	مقياس الدراسة
مواءمة برامج التحسين التشغيلي مثل Lean و Six Sigma مع مقاييس الأداء المستدام تؤدي إلى أداء مؤسسي أفضل يشمل تحسينات في (الجودة، تقليل استهلاك الموارد، وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن)	الاستنتاجات

### 2. دراسة (Iqbal et al,2020)

<b>How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries</b>	عنوان الدراسة
كيف تؤثر القيادة المستدامة في الأداء المستدام؟ أدلة تجريبية من دول مختارة في رابطة دول جنوب شرق آسيا (آسيان)	
بحث علمي	مستوى الدراسة
ماليزيا، اندونيسيا، بروناي	مكان الدراسة
اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، بالإضافة إلى التمكين النفسي كعامل أساسي في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام.	هدف الدراسة
تم جمع بيانات لممثلين عن شركات جنوب شرق اسيا والبالغ عددهم (369) شخص.	عينة الدراسة
أجري تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية لتأكيد الفرضيات المقترحة تجريبياً كما تم استخدام أداة PROCESS Macro في برنامج SPSS لإجراء التحليل.	الأساليب الإحصائية
(الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي)	مقياس الدراسة
ارتفاع مستوى التمكين النفسي سيؤدي إلى تأثير غير مباشر أعلى للقيادة المستدامة على الأداء المستدام عن طريق التعلم التنظيمي	الاستنتاجات

### 3. دراسة (Sapta et al,2021)

<b>Sustainability Performance of Organization: Mediating Role of Knowledge Management</b>	عنوان الدراسة
الأداء المستدام للمنظمة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة	
بحث علمي	مستوى الدراسة
اندونيسيا	مكان الدراسة
دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة من جهة وإدارة المعرفة والأداء المستدام من جهة أخرى وتبحث الدراسة في دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة والأداء المستدام	هدف الدراسة

عينة الدراسة	اعتمدت هذه الدراسة على منهج كمي باستخدام أسلوب العينة الهادفة من خلال استبانة وزع على 99 مستجيباً من المزارعين في مقاطعة بالي باندونيسيا
الأساليب الاحصائية	تم اجراء اختبار الموثوقية باستخدام الفا كرونباخ عن طريق SEM-PLS لتحليل البيانات
مقياس الدراسة	(البعد الاقتصادي، البعد التشغيلي، البعد البيئي)
الاستنتاجات	أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية لهما تأثير كبير على إدارة المعرفة وتثبت هذه الدراسة أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المستدام

## 4. دراسة (Asiaei,2021)

عنوان الدراسة	<b>Corporate social responsibility and sustainability performance measurement systems: implications for organizational performance</b> المسؤولية الاجتماعية للشركات وأنظمة قياس الأداء المستدام: الآثار المترتبة على الأداء التنظيمي
مستوى الدراسة	بحث علمي منشور في مجلة أكاديمية (Journal of Management Control)
مكان الدراسة	ايران
هدف الدراسة	تحليل أنظمة قياس الأداء المستدام في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي في بورصة طهران.
عينة الدراسة	المدراء الماليون من (98) شركة وبورصة إيرانية.
الأساليب الاحصائية	تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS وتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية.
مقياس الدراسة	(الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي)
الاستنتاجات	تظهر النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تؤثر إيجاباً في استخدام قياس أداء الاستدامة والأداء التنظيمي والأهم من ذلك تقدم النتائج دليلاً على أن قياس الأداء المستدام يؤدي دوراً وسيطاً بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأداء التنظيمي.

## 5. دراسة (Mohammadi et al.,2023)

عنوان الدراسة	<b>Explaining the Sustainability of Universities through the Contribution of Students' Pro-Environmental Behavior and the Management System</b> شرح استدامة الجامعات من خلال مساهمة سلوك الطلاب المؤيد للبيئة ونظام الإدارة
مستوى الدراسة	بحث علمي
مكان الدراسة	ايران
هدف الدراسة	شرح عملية الاستدامة في الجامعات من خلال التركيز على أدوار الطلاب ونظام الإدارة.
عينة الدراسة	تم تحديد 97 عضو هيئة تدريس 289 طالبا تم اختيارهم للعينة التطبيقية (المستوى التعليمي)
الأساليب الاحصائية	استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) والفا كرونباخ
مقياس الدراسة	(البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد التعليمي)
الاستنتاجات	أن كلاً من القيادة الجامعية وثقافتها يؤثران بشكل إيجابي في تنفيذ استدامة الجامعات ما يؤثر بدوره بشكل إيجابي في معرفة الطلاب ومواقفهم تجاه الاستدامة وأظهرت الدراسة معرفة الطلاب ومواقفهم تجاه الاستدامة إلى جانب قيادة الجامعة وثقافتها تأثيراً إيجابياً في التزامهم بالأداء المستدام.

## ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

بعد ان تم عرض بعض الدراسات السابقة، سوف نعرض في هذه الفقرة أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية والفجوة البحثية في الدراسات:

## 1. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة نقطة انطلاق واستكمال ما توصل اليه الباحثون اذ تمكن الباحث من التعرف على الفكرة الأولية لفهم متغيرات الدراسة والاستفادة من النقاط التي ركز عليها الباحثون اذ يمكن تحديد العديد من المزايا التي حققتها الدراسات السابقة للباحث من اجل رسم الخطوط الصحيحة للدراسة الحالية

ويمكن تحديد خطوات الاستفادة من الدراسات السابقة بما يلي:

- أ. وفرت الدراسات السابقة الدعم الفكري واثراء الجانب النظري للباحث اذ عملت على توفير صورة شاملة وملمة أسهمت في دعم الدراسة الحالية.
- ب. الدراسات السابقة كان لها دور فاعل ومهم للباحث عن طريق الاطلاع على الابعاد والمقاييس المستخدمة في الدراسات لتحديد مقياس الدراسة الحالية.
- ج. ساعدت الدراسات في تصميم المنهجية العلمية الحالية عن طريق الاطلاع على أهمية الدراسات السابقة وعينتها واهدافها والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.
- د. الدراسات السابقة أفادت الباحث في اجراء مقارنات مع نتائج الدراسة الحالية وبيان مدى اتفاقها مع نتائج هذه الدراسة وكيف يمكن ان تحقق الدعم لنتائج هذه الدراسة.

## 2. الفجوة البحثية:

- أ. عن طريق الدراسات السابقة والدراسة الحالية توضح الفجوة البحثية ندرة في إيجاد الدراسات التي درست متغيرات الدراسة وخصوصا الأداء المستدام في البيئة التعليمية، واختلاف بيئة الدراسة وطريقة تطبيقها من حيث مجتمع الدراسة واختيار جامعة وارث الأنبياء (ع).
- ب. هل ان الأداء المستدام ناتج عن الجوانب الثلاثة (المحور البيئي، المحور الاجتماعي، المحور الاقتصادي) أو انه ناتج عن دمج المؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- ج. هل يمكن الاستفادة من الإطار المعرفي للتفكير الاستراتيجي في توليد أداء مستدام أو لا يمكن ذلك؟

## 3. اهم ما يميز الدراسة الحالية

- أ. تميزت الدراسة الحالية بعرض موضوعات مهمة وكانت بيئة التطبيق في قطاع التعليم الأهلي إذ تعتمد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في تقييم الجامعات وتصنيفها على مستوى الاستدامة الجامعية ومدى تأثيرها في البيئة والمجتمع.

- ب. التفاعل الفكري والمعرفي بين متغيرات الدراسة (التفكير الاستراتيجي، الأداء المستدام)، يسلط الضوء على علاقة التأثير بين هذه المداخل ويسهم في تعزيز المجالات التنظيمية وتحقيق مجموعة من الاهداف الاستراتيجية للجامعة.
- ج. تعنى الدراسة الحالية بالوقوف على دور التفكير الاستراتيجي لقادة الجامعة في الاداء المستدام.
- د. استخدمت في الدراسة الحالية مقاييس عالمية جاهزة معتمدة في قياس متغيراتها، اذ اثبتت جدواها وحققت غرض القياس على مستوى الجانب الميداني في قطاع التعليم في البيئة العراقية.

## المبحث الثاني

## المنهجية العلمية للدراسة

## توطئة:

تعد المنهجية العلمية للدراسة الخارطة التي عن طريقها يستدل الباحث على المتغيرات والعلاقة بينهما وتعد خطوة مهمة في تحقيق أهداف الدراسة والوصول الى نتائج صحيحة ودقيقة، هذا المبحث يهدف الى توضيح الطريقة التي يتم عن طريقها تصميم الدراسة وتنفيذها بالطريقة التي تتيح للقارئ فهم واضح لإطار البحث العلمي، فقد تضمن المبحث التصورات عن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومتغيراتها والمقاييس المستخدمة والتعريفات الاجرائية وانموذجها الفرضي وفرضياتها ومنهجها ومجتمع الدراسة وعينتها وأدوات جمع بيانات الدراسة وأساليب وبرامج التحليل الاحصائي وفقاً للفقرات الآتية:

## أولاً: فكرة موضوع الدراسة ومسوغات اختيارها:

توضح هذه الفقرة الفكرة التي انطلق منها الباحث لغرض التعمق بدراسة متغير التفكير الاستراتيجي من منطلق معرفي وتأثيره في الأداء المستدام، حتى تتنجح المنظمات في اعمالها فإن 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، 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 أن يبين أهم المسوغات التي قادته الى اختيار موضوع الدراسة الى الدور المهم الذي يحققه الافراد المسؤولون عن وضع استراتيجية المنظمة لتحقيق الأهداف ليس بما يناسب أصحاب المصلحة فقط 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، اذ تمثل الاستدامة الجامعية توجهاً استراتيجياً لوزارة التعليم العالي في العراق نحو دمج مفاهيم التنمية المستدامة في بيئة التعليم لتعزيز كفاءة الجامعات في الجوانب الأكاديمية والإدارية والبيئية بما يضمن تحقيق قيمة مضافة للمجتمع، كما يعد معياراً أساسياً في التقييمات والتصنيفات الجامعية لضمان توفيقها مع المعايير الدولية بما يعزز جودة التعليم والبحث العلمي.

## ثانياً: مشكلة الدراسة:

في ظلّ 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 هنالك 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 نهجاً مستداماً وفي اي جانب بالتحديد؟
3. ما مدى قوة ارتباط واتجاه تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المستدام في الجامعة قيد الدراسة؟
4. ما هو اكثر أبعاد التفكير الاستراتيجي تأثيراً في تعزيز الأداء المستدام على مستوى الجامعة قيد الدراسة؟

## ثالثاً: أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة الحالية من جانبين، يتمثل الجانب الأول بالأهمية النظرية والجانب الآخر بالأهمية العملية وكما يأتي:

## 1. الأهمية النظرية للدراسة:

يعتمد نجاح منظمات الاعمال بصورة كبيرة أو فشلها 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 طريقه 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 إلى تحسين النتائج الإيجابية لأداء الجامعة المستدام وهل يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يعمل كأداة لتعزيز استدامتها؟.

**2. الأهمية العملية للدراسة:**

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على أهم القطاعات وأكثرها تأثيراً في مستقبل البلد وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي عبر دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المستدام في الجامعات، إذ 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 في بيان كيفية تعزيز التفكير الاستراتيجي 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 أخرى 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: أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة اهداف في ضوء ما طرح من تساؤلات في مشكلة الدراسة وتجمع هذه الأهداف مع بعضها في مضامينها للإحاطة بالمسببات الرئيسة في سبيل وضع أفضل الحلول لتلك التساؤلات، اذ تمت صياغة اهداف هذه الدراسة كالآتي:

1. الارتقاء بمستوى توافر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية عينة الدراسة.
2. تعزيز الأداء المستدام بأبعاده في الجامعة المبحوثة.
3. اختبار مدى علاقة ارتباط التفكير الاستراتيجي بمنظوره المعرفي مع الأداء المستدام وقوته.
4. معرفة اتجاه تأثير التفكير الاستراتيجي بمنظوره المعرفي في تعزيز الاداء المستدام.
5. استكشاف أي من أبعاد التفكير الاستراتيجي أكثر تأثيراً في الاداء المستدام.

**خامساً: متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:**

تمثل متغيرات الدراسة الركيزة الأساسية لها ومحور رئيس للنظر في مشكلتها كما تمثل التعاريف الإجرائية وجهة نظر الباحث فيما يتعلق بوصفه للمتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية. واعتماداً على مقاييس أجنبية. إذ يوضح الباحث في الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسة والابعاد الفرعية والمقاييس المعتمدة مع بيان عدد الفقرات المتعلقة بالبعد وكما يأتي:

## جدول (1)

## متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الابعاد
1	التفكير الاستراتيجي	القصد الاستراتيجي	5	(Iiedtka,1998)
		التفكير في الوقت	5	
		الفرضيات الموجهة	5	
		اقتناص الفرص	5	
		التفكير النظامي	5	
2	الأداء المستدام	الأداء الاجتماعي	10	(Asiaei,2021)
		الأداء البيئي	6	
		الأداء الاقتصادي	10	

المصدر: إعداد الباحث استناداً للأدبيات ذات العلاقة.

وفيما يخص التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها يوضحها الباحث كالآتي:

1. **التفكير الاستراتيجي:** 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. ويتضمن الأبعاد الفرعية الآتية:
  - أ. **القصد الاستراتيجي:** التفكير بالبحث عن المستقبل المجهول وتحديد ملامح القصد والتوجه نحو الهدف الاستراتيجي عن طريق الرؤيا بعيدة الامد وتحديد تطلعات المديرين المستقبلية وان تتسم هذه المقاصد بالواقعية والموضوعية واستكشاف قدرات الجامعة للتكيف مع المستجدات لتحقيق الاهداف.
  - ب. **التفكير في الوقت:** قدرة الجامعة على ربط الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق استحضار الخبرات والتجارب السابقة واستخلاص الدروس منها لصياغة رؤية استراتيجية تحدد ملامح المستقبل المرغوب.
  - ج. **الفرضيات الموجهة:** عملية استكشاف واختبار الفرضيات التي تستند إليها قرارات الجامعة الاستراتيجية والتأكد من صحتها باستخدام الأدوات والأساليب المتاحة إذ إن البيئة المحيطة تتسم بتوافر ضخم ومستمر للمعلومات وسرعة التغيير ويقتضي هذا البعد بتحليل الفرضيات ودراستها لتطوير الاستراتيجيات وتعديلها مع مرور الوقت.
  - د. **اقتناص الفرص:** القدرة على استثمار الفرص وتحويلها إلى مكاسب تخدم عمل الجامعة في ظل وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل الجامعة.
  - هـ. **التفكير النظامي:** قدرة الجامعة على تحليل عملياتها وانظمتها وكيفية الاستفادة منها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الفرص للأفراد للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي.

2. الأداء المستدام: قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومستمر 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. ويتضمن الأبعاد الآتية:

- أ. الأداء الاجتماعي: التزام الجامعة بمسئولياتها 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 تأثيرها الإيجابي في بيئتها الخارجية.
- ب. الأداء البيئي: التزام الجامعة بتطبيق ممارسات تساهم في الحد من الأثر البيئي لأنشطتها، عن طريق ترشيد استهلاك الطاقة، وتبني الموارد المتجددة، وتشجيع استخدام المنتجات الصديقة للبيئة. ويركز هذا المحور على تعزيز ثقافة الاستدامة عن طريق إعادة التدوير، والحد من النفايات، والمشاركة في حماية البيئة داخل الحرم الجامعي وخارجه.
- ج. 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 تُساهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستمراريتها.

#### سادساً: بناء فرضيات الدراسة

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

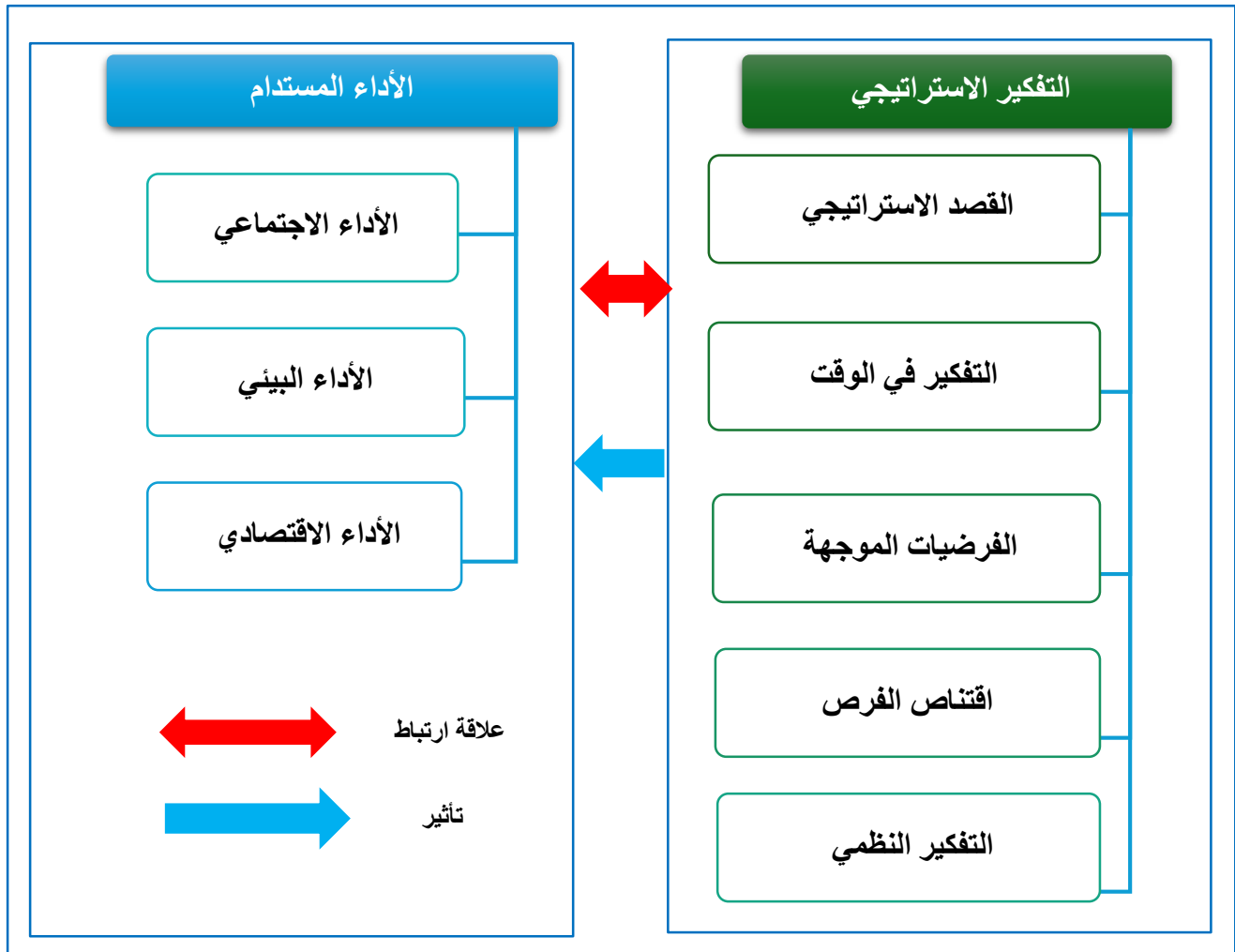
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده والأداء المستدام.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده في الأداء المستدام.

سابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

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

1. **المتغير المستقل:** ويتمثل بالتفكير الاستراتيجي ويتضمن هذا المتغير خمسة ابعاد وهي (التفكير النظمي، القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، اقتناص الفرص، الفرضيات الموجهة) استناداً الى (liedtka,1998).

2. **المتغير التابع:** ويتمثل بالأداء المستدام يتضمن هذا المتغير ثلاثة ابعاد وهي (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي) استناداً الى (Asiaei,2021).



الشكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

## ثامناً: منهج الدراسة

اتجه الباحث إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذه الدراسة كونه الأكثر ملائمة لطبيعة الموضوع، إذ 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.

## تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

1. **مجتمع الدراسة:** المجتمع هو جميع الافراد او الأشياء او الوحدات في الدراسة ومن الممكن ان يكون المجتمع محدود او غير محدود (الحربي، 2023: 13). وتمثل 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 الباحث كبيئة تطبيق للدراسة وجمع البيانات لما تمثله هذه الجامعة من أهمية للمجتمع العراقي واهمية اكااديمية تشجع على البحث العلمي الذي من الممكن ان يسهم في حل المشكلات وتطوير الأداء المؤسسي مما يمنحها أهمية تسهم في تطور المجتمع وتقدمه.
2. **عينة الدراسة:** 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 الباحث الى اختيار عينة قصدية شملت رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب المحترمين والبالغ عددهم (125) فرداً من الاكاديميين والاداريين، اذ تم استلام (117) استبانة وتم اجراء التحليل على (110) استبانة صالحة للتحليل علماً ان هنالك (7) استبانات غير صالحة للتحليل.
3. **وصف افراد العينة:** يهدف الباحث في هذه الفقرة الى تقديم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وعرضها اذ يوضح الجدول (2) وصفاً دقيقاً لعينة الدراسة وحسب بياناتهم العامة وحسب الاتي:

## جدول (2)

## معلومات عينة الدراسة وخصائصها

النسبة	العدد	الفئة	الخصائص
%88	97	الذكور	الجنس
%12	13	الاناث	
%100	110		المجموع
%10	11	البكالوريوس	المؤهل العلمي
%40	44	الماجستير	
%50	55	الدكتوراه	
%100	110		المجموع
%16	18	(5-1)	سنوات الخدمة
%50	55	(10-6)	
%34	37	(15-11)	
%100	110		المجموع
%10	11	(29-20)	الفئة العمرية
%30	33	(39-30)	
%40	44	(49-40)	
%20	22	(50-فأكثر)	
%100	110		المجموع
%0.9	1	رئيس الجامعة	المنصب الوظيفي
%0.9	1	مساعد رئيس الجامعة	
%7.2	8	العميد	
%13.6	15	معاون العميد	
%45.4	50	رئيس قسم	
%31.8	35	مسؤول شعبة	
%100	110		المجموع

أ. **الجنس:** وفقا للنتائج الواردة في الجدول (2) نلاحظ نسبة أفراد الذكور أعلى من نسبة الإناث إذ تبلغ نسبتهم (%88) من أفراد العينة مقارنة بنسبة الإناث والتي تبلغ (%12) من أفراد العينة، إذ بلغ عدد الذكور (97) فردا بينما عدد الإناث (13) فردا، 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) فردا ويشكلون نسبة (%50) من اجمالي افراد العينة، ويليهم الافراد الذين يحملون شهادة الماجستير والذين يبلغ عددهم (44) فردا ويشكلون نسبة (%40) من اجمالي افراد العينة، فيما يليهم 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.

**ج. سنوات الخدمة:** تبين النتائج الإحصائية الواردة في **الجدول (2)** ان افراد عينة الدراسة الذين 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.

**د. 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) فرد ويشكلون نسبة (10%) وهذه النسب توضح لنا ان اغلب افراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة في الجامعة المبحوثة.

**هـ. المنصب الوظيفي:** تشير النتائج الإحصائية الى ان مسؤولي الاقسام هم الفئة الاغلب في عينة الدراسة اذ يبلغ عددهم (50) فرداً 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 و عددهم (2) فردان ونسبة الفرد الواحد (0.9%).

#### عاشراً: الأسلوب النظري والتطبيقي للدراسة:

عرضت هذه الفقرة الأساليب والطرائق التي اعتمدها الباحث لجمع المعلومات والبيانات ونوعية المصادر التي تناولها الباحث لتتحقق اهداف الدراسة وتتضمن جانبين هما:

**1. الجانب النظري:** اعتمد الباحث 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:** يمثل الباحث جزءاً من المجتمع الإداري في الجامعة المبحوثة وبالرغم من اطلاعه على أساليب العمل ومعرفته بالعديد من طرائق التواصل والمشاركة بين مسؤولي الإدارة العليا والمستويات الأخرى في اتخاذ القرار ولقاءاته المستمرة معهم، إلا أنه اعتمد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات بما يتضمن متغيرات الدراسة لقدرتها على تشخيص تلك المتغيرات (**انظر الملحق 1**)، إذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين (**انظر ملحق 2**) أصحاب الاختصاص لخبرتهم العلمية وإجراء التحكيم على انتماء فقرات الاستبانة وصلاحياتها واعتمدت على مدرج ليكرت الخماسي وفق الأوزان الآتية (**اتفق 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 عرض ذلك بالتفصيل في الجانب التطبيقي للدراسة.

### احدى عشر: أدوات التحليل الاحصائي

استخدم الباحث 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, Amos.v.23, Microsoft Excel**) لإجراء التحليلات الإحصائية لهذه الدراسة، وعليه قام الباحث باستخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

#### 1. أدوات الصدق والثبات

أ. **اختبار التوزيع الطبيعي:** يستخدم هذا الاختبار لتحديد اعتدالية البيانات ليتم إجراء الأدوات التحليلية المناسبة.  
 ب. **التحليل العاملي الاستكشافي:** لأستكشاف الصدق البنائي لمقياس التفكير الاستراتيجي والتأكد من ملائمتها مع المفردات النظرية.  
 ج. **التحليل العاملي التوكيدي:** لتوكيد الصدق البنائي لمقاييس الدراسة والتأكد من ملائمتها مع المفردات النظرية.  
 د. **معامل الثبات (الفا كرونباخ):** للتحقق والتأكد من ثبات المقياس في قياس المتغيرات ودقته في الميدان.

## 2. أدوات إحصائية وصفية:

- أ. الوسط الحسابي الموزون: يستخدم لتحديد مستوى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات في متغيرات الدراسة.
- ب. الانحراف المعياري: يستخدم لتحديد مستوى انحراف وتشتت إجابات افراد العينة عن الوسط الحسابي.
- ج. شدة الإجابة: لمعرفة إجابات العينة حول الفقرات من حيث الاتفاق وعدم الاتفاق.

## 3. أدوات إحصائية تحليلية:

- أ. نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): يستخدم للتحقق من مستويات التأثير بين المتغيرات ضمن انموذج الدراسة.
- ب. معامل ارتباط بيرسون (Person): يستخدم لتحديد قوة الارتباط بين المتغيرات ضمن انموذج الدراسة.

## الفصل الثاني

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### المبحث الأول

التفكير الاستراتيجي

### المبحث الثاني

الأداء المستدام

### المبحث الثالث

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المستدام

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية التي قدمها الكتاب والباحثون في مواضيع الدراسة الحالية، اذ يركز هذا الفصل على المفاهيم المتعلقة بمتغيري التفكير الاستراتيجي والأداء المستدام والتعرف على الأسس المعرفية التي تتناول طبيعة هذه المتغيرات في دراسات وسياقات متنوعة يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث اذ يعرض المبحث الأول مفهوم التفكير الاستراتيجي وافكاره التي ضمن هذا السياق، ويعرض المبحث الثاني متغير الأداء المستدام، بينما يعرض المبحث الثالث العلاقة بين متغيرات الدراسة للوصول الى رؤية شاملة لعلاقة هذه المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية.

## المبحث الأول

## التفكير الاستراتيجي

## توطئة:

يعد التفكير الاستراتيجي ضرورة أساسية في مجال إدارة الأعمال والمنظمات واحد الركائز الأساسية لتعزيز قدرات المنظمات وكفاءتها، في وقت تعيش فيه المنظمات العالمية مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية وفي ظل عامل المنافسة وندرة الموارد والتحول السريع وطبيعة الأحداث والتغيرات التي تجري في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، أصبح التفكير الاستراتيجي من المواضيع الذي تحظى باهتمام كبير كونه يعد عنصراً مساعداً للمنظمات في خلق بيئات متميزة تساعد على تحقيق الميزات الريادية والمستدامة التي تقود المنظمة الى تحقيق أهدافها وافضل النتائج.

## اولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

على الرغم من استخدام مصطلح التفكير الاستراتيجي منذ زمن طويل في حياتنا اليومية وفي أعمالنا إلا أنه كمفهوم أكاديمي لم يبحث فيه إلا مؤخراً، اذ لم يبدأ الباحثون في إدراك المتغير وتعريفه وتحديد أبعاده إلا خلال العقدين الماضيين وقد طور مينتزبيرج (1994) مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار أكاديمي وحدد أهدافه وأبعاده ليحدد حدوده مع المصطلحات الأخرى وأشار إلى أنه أسلوب تفكير يهتم بمعالجة الرؤى ما يؤدي إلى منظور متكامل للمنظمة من خلال عملية ناتجة عن توظيف الحدس الجيد والإبداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية. (Alomari,2020:567). وفي السياق نفسه 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 مسبق وإنه أسلوب تفكير خاص يتميز بخصائص محددة وواضحة وهو أسلوب لحل المشكلات الاستراتيجية يجمع بين نهج عقلاي وعمليات تفكير ويتطلب تطوير مفاهيم التفكير، ومهاراته، وأساليبه، وتقنياته (Bani-Hani,2021:214-215). في حين ان 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 إنموذج يتناول كيفية تعاملهم مع هذه التحديات وبالتالي يتمثل الهدف الرئيس في تقديم إطار تنظيمي مبتكر قائم على الاستفسار لفهم ودراسة التفكير الاستراتيجي ثم أستخدم الإطار المقترح لتحديد اتجاهات واعدة لأبحاث مستقبلية في هذا المجال (Halevy,2016:2).

وأنه 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 وابداعية لها تأثيرات مختلفة تماماً على تطوير قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي (Goldman,2015:3). وأن التفكير الاستراتيجي لا يقتصر على كبار المديرين بل إن المستويات الإدارية الأدنى تؤدي دوراً مهماً في هذه العملية وتخرط فيها وبالإشارة إلى دراسات سابقة عن التفكير الاستراتيجي ذكر أن القدرة على التفكير الاستراتيجي عُرفت منذ زمن طويل كشرط أساس لكبار المديرين إلا أن هذه القدرة ضرورية في المستويات التنظيمية الأدنى نظراً لتزايد تعقيد البيئة الاجتماعية وبدأ يستخدم لبناء الأفكار الإبداعية ضمن رؤية مشتركة تُمكن المنظمة من تطوير أسلوب يُرضي جميع أصحاب المصلحة في المستقبل (Salamzadeh et al., 2015:115-116)

كما 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 (Nickols,2016:7). ويسمح 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 للتعلم وتستجيب للتعليم والتدريب (Jelenc et al.,2016:5).

في الواقع ان 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 (javani at al,2016:3). 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 ويضمن المديرين المزودون بالتفكير الاستراتيجي تنفيذ الخطط الاستراتيجية الحالية بشكل أفضل وبالتالي تميل المنظمة إلى جني المزيد من الفوائد على المستوى المهني اذا امتلكت مديرين ومفكرين استراتيجيين على مستوى جيد اذ ان التفكير الاستراتيجي يعمل على توليد وتطبيق رؤى الأعمال بشكل مستمر لتحقيق مكانة متميزة للمنظمات (Smriti et el.,2021:269).

وان التفكير الاستراتيجي هو عملية عقلية شاملة ذات أوجه متعددة اذ يفكر الأفراد العاملون 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 (Halevy,2020:648).

ويؤكد الباحثون أن التفكير الاستراتيجي هو عنصر أساسي في تطوير الاستراتيجية وهي عملية عقلية وتأملية وموجهة نحو القضايا التي تهدف إلى تطوير استراتيجيات جديدة وقد تحدث قبل التخطيط الاستراتيجي أو أثناءه أو بعده فهو إجراء مهم وممكن ان يحدد موقف المنظمات ومصيرها (Asobee,2021:68). ويجب على المنظمات التي يديرها المفكرون الاستراتيجيون أن تغير أساليب اعمالها أو تطورها للاستفادة من أحدث الأساليب الإدارية لزيادة أو استدامة القدرة التنافسية للمنظمة اذ 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 الافراد على تحليل موقف المنظمة وتوقع تصرفات المنظمات المنافسة الاخرى واتخاذ القرارات والمعالجات المناسبة بسرعة، ويتضمن هذا الجانب المعرفي عمليات معالجة معلومات معقدة تشمل الإدراك واتخاذ القرارات وقراءة أنماط تحركات المنظمات الاخرى وتحديد نقاط ضعفها وتعديل الاجراءات اثناء العمل ويستطيع الافراد ذوو التفكير الاستراتيجي العالي التحكم في مجرى العملية التنافسية وخلق فرص مربحة لمنظمتهم. (Edmizal et al,2025:440)

لذا سيتم عرض مفاهيم التفكير الاستراتيجي وفق اراء مجموعة متنوعة من الباحثين وكما في الجدول

(3) ادناه:

### جدول (3)

#### بعض مفاهيم التفكير الاستراتيجي بحسب اراء الباحثين

ت	الكاتب	السنة	الصفحة	التعريف
1	( Ershadi & Dehdazzi )	2019	6	عملية ديناميكية تتطور باستمرار عن طريق التفاعل مع البيئة وهو في الواقع عملية مستمرة تهدف إلى إزالة الغموض وإضفاء معنى على البيانات المعقدة.
2	( Msusa & Chowa )	2020	308	عملية ذهنية تهدف إلى حل المشكلات المعقدة التي تنطوي على تفكير مفاهيمي موجه نحو النظام وموجه نحو الاتجاه والفرصة، وبالتالي يؤدي إلى استراتيجيات تنظيمية جديدة ومبتكرة.
3	( Srivastava et al )	2021	91	مجموعة من الكفاءات (الإدارية) التي تؤثر في صياغة الاستراتيجية والإجراءات الاستراتيجية التي تؤدي إلى أداء الأعمال.
4	( Hameed & Al-Bakri )	2022	8309	منهجية فكرية تنظم أنشطة وعمليات الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.
5	(Karami & Gorzynski)	2022	20	عملية شاملة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمهمة والقيم التنظيمية وهو مطلب اساس لبقاء المنظمة واستدامتها.

عملية تنتج مجموعة من الرؤى والمكاسب ذات الفوائد المتفق عليها لصالح الأفراد والفرق والمؤسسات.	5	2023	(Alzghoul et al)	6
التفكير الذي يتضمن عمليات معرفية مصممة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل ظروف معينة.	1725	2024	(Grüning & Krueger)	7
القدرة على تفسير المعلومات وتحليلها وتطبيقها وترتيب المعلومات نفسها بأكثر من طريقة، ما يؤيد مسارات عمل بديلة أكثر في عملية تحقيق الأهداف المحددة.	1004	2024	(AlQershi)	8
القدرة على تجميع المعلومات وتوقع الاتجاهات المستقبلية وإنشاء استراتيجيات تكيفية تتماشى مع الإجراءات التنظيمية للبيئة المتغيرة.	3	2024	(Ledi et al)	9
إطار معرفي متعدد الأبعاد يدمج التفكير التحليلي، والتعرف على الأنماط، واتخاذ القرارات الاستباقية في البيئات السياسية.	3	2025	(De La Puente et al)	10

المصدر: إعداد الباحث استناداً للأدبيات الواردة فيه.

استناداً إلى المفاهيم المذكورة أعلاه، يتضح للباحث أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن التفكير الاستراتيجي يعد جانباً أساسياً وعنصراً رئيساً في إدارة المنظمة ويهدف إلى بناء توجهات مستقبلية للمنظمات، وكذلك أكد الباحثون أن التفكير الاستراتيجي يساهم في إنشاء رؤيا بعيدة واكتشاف الواقع واستشراف المستقبل وتوقع الظروف البيئية المعقدة، ومن النقاط المشتركة بين الباحثين أكدوا على أنه عملية ذهنية ونشاط فكري وابداعي، في حين يختلف بعضهم على مستوى التطبيق بأنه يخص القادة ومسؤولي الإدارات العليا فقط بينما يؤكد بعضهم على ضرورة شموليته بإشراك المستويات التنظيمية المختلفة.

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.

## ثانياً: أهمية التفكير الاستراتيجي:

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 وان الحفاظ على ذلك يكون من شأن الافراد المسؤولين عن وضع استراتيجيات المنظمة والتفكير بمستقبلها (Alhatmi,2020:158-160).

و يعد بناء إطار عمل إداري لتوجيه التفكير الاستراتيجي في المنظمات أمراً بالغ الأهمية للمديرين الاستراتيجيين للتكيف مع ظروف الأعمال العالمية المعقدة والمتغيرة بسرعة وللنمو أو حتى الحفاظ على حجمها الحالي فالتفكير الاستراتيجي يعد إجراءً مستمراً 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 (Shaik & Dhir,2020:145).

وعن طريق النهج المعرفي يمكن التفكير الاستراتيجي المنظمات من اكتشاف المشكلات غير التقليدية وحلها استناداً إلى الظروف البيئية المتوقعة ويساعد على تحسين الأداء اذ يستخدم أساليب إبداعية ومبتكرة لوضع استراتيجيات بارعة بالنسبة للمنظمات التي لديها مجموعة متنوعة من المهام والأنشطة وأنه تحول في رؤية الموظفين اذ يتوقفون عن النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الهياكل المنفصلة ويبدأون في مراقبة المنظمة من وجهة نظر شاملة اذ يعمل كل جزء من أجل هدف مشترك (Dixit et al.,2021:3).

وان 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 (Park & Lee,2021:162). 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)

ويتجلى التفكير الاستراتيجي في الفهم العميق للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة فإن معرفة هذه الظروف تسمح لك بالقيام بعمل مساهمات كبيرة وهي :

1. تحديد أهداف قابلة للتطبيق وقابلة للتحقيق ما يسمح للاستراتيجي بزيادة فرص نجاح المنظمة ويجب أخذ جميع العوامل الموجودة عن المنظمة في الاعتبار ولا يتم التركيز فقط على الإنجاز اليومي للأنشطة بالإضافة إلى ذلك، فهو يدمج بذكاء جميع موارد المنظمة المادية والبشرية والمالية.

2. تحقيق طموحات وأهداف جميع أعضاء المنظمة ويعزز تنفيذ الاستراتيجية عن طريق التفاعل بين القادة ومستويات الإدارة والمستوى التكتيكي والتشغيلي الأمر الذي يتطلب عملية مراقبة وسيطرة دقيقة في الوقت المناسب يجب أن تكون الرؤية والاستراتيجيات والتخطيط والخطة التكتيكية معروفة لدى جميع أعضاء المنظمة فإن التفكير الاستراتيجي هو قناعة عميقة بضرورة معرفة من نحن وأين نحن وإلى أين نريد أن نذهب (Aragón & Reyes,2020:160).

وهناك مجالات متعددة لأهمية التفكير الاستراتيجي وهي كالآتي:

- أ. إنه يبحث باستمرار في كيفية عمل المنظمة وتوجيه الاستراتيجية فيها على أساس فهم سياقاتها عن طريق حوار متعدد المستويات مع مكوناتها.
- ب. إنه فكر إبداعي يركز على المستقبل وبطبيعته يستعد للتجربة ما يقدم اسهامات إيجابية للمنظمات.
- ج. يساعد المنظمات على انتهاء واكتساب الفرص لسبب واحد هو التفكير في الوقت المناسب ويسهم هذا في القدرة على تقييم الماضي والحاضر من أجل تحديد المستقبل المرغوب.
- د. أنه يساعد على إيجاد طرائق بديلة للتنافس وتقديم قيمة للزبائن.
- هـ. يساعد القادة على فهم القضايا التي تواجههم في مهامهم القيادية فيما يتعلق بأدائهم التنظيمي الحالي والمستقبلي مع فهم سليم للتفاعل والترابط بين العناصر المختلفة (Msusa&Chowa,2020:308).

ويسهم في وضع استراتيجية تشكل إطاراً متماسكاً وموحداً ومتكاملاً للقرارات لا سيما تلك المتعلقة بتوجه المنظمة اذا كانت تجارية او خدمية او ربحية وكذلك القرارات المتعلقة باستخدام الموارد والاستراتيجية ما هي إلا نتيجة مهمة لعملية تفكير سليمة قابلة للتطبيق. (Alomari,2020:567)

ويهتم بالسعي إلى الابتكار وتصور مستقبل جديد ومختلف تماماً ما قد يدفع الشركة إلى إعادة تعريف استراتيجياتها الأساسية وحتى صناعتها ويسهم في تطوير مفهوم عام يركز على الاتجاه المستقبلي للمنظمة بناءً على الظروف البيئية المتوقعة (Piórkowska et al,2021:316).

واستناداً إلى الأهمية الاستراتيجية لمفهوم التفكير الاستراتيجي للمنظمات اليوم يركز العديد من المديرين عليه كأصل حيوي لأي منظمة يتطلب التفكير الاستراتيجي من المديرين التفكير خارج نطاق الإجراءات الروتينية من أجل التركيز على الأغراض الاستراتيجية طويلة الأجل وعليه تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في عدة نقاط منها:

- أ. يركز على إيجاد حلول فريدة ودعمها وتطويرها وفرص لخلق قيمة جديدة.
- ب. التعرف على الدوافع الأساسية للأعمال وتحدي التفكير التقليدي عنها بدقة عن طريق الحوار مع الآخرين كما يجب أن يأخذ في الاعتبار الكفاءات والمهارات والمنتجات والعروض والبيئة والصناعة والأسواق والزبائن والمنافسين، والبدائل، والموردين، والمشتريين.
- ج. إنه مهم لكل من تطوير الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وفي الوقت نفسه فإنه يسهم في مخرجات الشركات وربحياتها.
- د. تفكير مفاهيمي موجه نحو النظام وموجه نحو الاتجاه وموجه نحو الفرصة ما يؤدي إلى استراتيجيات تنظيمية جديدة ومبتكرة.
- هـ. إنتاج استراتيجية تمثل إطاراً متماسكاً وموحداً ومتكاملاً للقرارات وخاصة فيما يتعلق باتجاه المنظمات واستخدام الموارد (Bani-Hani,2021:214).

كما يمثل التفكير الاستراتيجي جزءاً من عملية صنع القرار الذي يبقي المنظمات المشاركة على المسار الصحيح من حيث التوجه الاستراتيجي طويل المدى ونطاق المنظمة وحدودها وتحديد أولويات الأهداف والغايات الرئيسة ويتداخل مع عملية التخطيط الاستراتيجي ويتكامل معها، على الرغم من ندرة استخدام المشاركين لمصطلح التفكير الاستراتيجي إلا أن وظيفته متأصلة 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 (Karami&Gorzynski,2022:22).

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

وأن 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 تُظهر ديناميكيات غير خطية، وتتطلب طرائق تفكير جديدة. في السنوات الأخيرة، شهد التفكير الاستراتيجي

انتعاشاً في المجتمع الأوسع لعلماء المنظمات وبدأوا يطالبون بأدوات ومناهج جديدة لتحليل المشكلات المعقدة والتحديات الكبرى (Grewatsch et al.,2023:722).

مما تقدم يستطيع ان يستنتج الباحث 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.

### ثالثاً: خصائص التفكير الاستراتيجي

تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص تنظيمية وهي الصفات التنظيمية (الهيكلية والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل عن طريقها على عمل نمط المفكر الاستراتيجي وتأثيره في إدارة الاستراتيجيات العامة للمنظمة التي يديرها وتتضمن المستوى الاستراتيجي، الرسمية، الاغراق المعلوماتي، نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها، الاهتمام بالعاملين، تبني المخاطرة، وأيضا من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي والقدرات الفكرية التي تساعده على ان يكون ناجحاً في عمله باستخدام مداخل الادارة الاستراتيجية المتنوعة وتشمل (القدرات الاستشرافية، القدرات الحدسية، القدرات الخلاقة، القدرات النقدية). (الغالبى والقطان،2018:35-36)

كما يتمكن الأفراد من التغلب على التحديات والصعوبات والالتزام بأهداف نطاق عملهم اذا امتلكوا اربع صفات معرفية (Hameed & Al-Bakri,2022:8312):

1. **التفكير البصري (الرؤيا):** الرؤية الحقيقية هي إحساس بالاتجاه يمثل محوراً لجميع جهود المنظمة، بل إنها تتجاوز ذلك، إذ إن الفهم الشامل للمنظمة يُسهم في خلق شعور بالهوية المشتركة والقيمة المستقبلية.
2. **التفكير الإبداعي:** يحظى الإبداع باهتمام كبير وقد أصبح معقداً لدرجة يصعب تقييمه ويولد التفكير الإبداعي أفكاراً جديدة ومفيدة تمكن المنظمات من تحقيق الأهداف والطموحات التي تسعى إليها.
3. **التفكير النظامي:** لا يقتصر تطبيق التفكير النظامي على مجال واحد، بل يرتبط عموماً بتخصصات متعددة ويستخدم بشكل أكثر شيوعاً في التخطيط الاستراتيجي ونظراً لطبيعته التحليلية، يعد استخدام نظرية النظم خطوة منطقية ويعزز ربطها بالتفكير الشمولي استخدامها في التفكير الاستراتيجي.
4. **الحدس:** هو القدرة على فهم شيء ما غريزياً دون الحاجة إلى التفكير الواعي. هناك ثلاثة أنواع مختلفة على الأقل من الحدس (الحدس الشامل، الحدس الاستدلالي، الحدس العاطفي).

ويتميز بخاصية اقتناص الفرص والتجارب المميزة والمبتكرة والتي تمكن من ادخال التحسين والتطوير على ان يكون هنالك استراتيجيات بديلة وطارئة ومن اهم خصائص التفكير الاستراتيجي :

- أ. القدرة على بناء الغايات.
- ب. البصيرة النافذة والفراسة.

ج. تحليل المعلومات وتفسيرها.

د. القدرة على الاختيار الاستراتيجي المناسب.

ه. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة والبيئة المحيطة.

و. مواكبة عولمة الفكر الإداري (أبو جنيب، 2020:15).

وان التفكير الاستراتيجي يرتبط بالمستقبل وله العديد من الخصائص ونظراً لاعتماده على الابداع والابتكار والبحث عن أفكار جديدة فضلاً عن انه تفاؤلي وانساني بحيث يؤمن بقدرات الفرد وطاقاته العقلية ومهاراته وقدراته على التنبؤ باحتمالات ما قد يحدث بالإضافة الى المشاركة في المعرفة لصناعة المستقبل كذلك يعتمد على الانطلاق من الكل الى الأجزاء والرؤية الشاملة وتحليله الواقعي والمنطقي لفهم الأمور على حقيقتها ومن خصائصه (انه تفكير مستقبلي، تفكير تفاؤلي، إيجابي، طموح، واقعي، مبني على الحقائق، جماعي، تفكير ابداعي ابتكاري) (الحرون، 2020:386).

وللتفكير الاستراتيجي خصائص متعددة ولكن هناك ثلاث خصائص مهمة وهي :

1. الفطنة: يوفر التفكير الاستراتيجي الفطنة وهي القدرات المعرفية للتفكير وقبل أن يتمكن المديرون التنفيذيون من التفكير سيحتاجون إلى حشد المنظمة بأكملها في عملية التفكير الاستراتيجي من أجل إنتاج المادة الخام.

2. التخصيص: يهتم التخطيط الاستراتيجي بتخصيص الموارد وتنسيق الأنشطة الاستراتيجية ومساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتحديد الأولويات بشكل هادف وإجراء المقايضات بحكمة وتخصيص الموارد المحدودة (Asobee,2021:69)

3. الأداء: سيؤدي هذا إلى مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي وإدارة التغيير الناجحة ويتم تحديد المعالم على وجه التحديد لقياس الإنجاز ومعرفة ما إذا كانت المنظمة تتحرك وفقاً للاتجاه المخطط له .

وعليه يمكن ان نستنتج ان التفكير الاستراتيجي يتكون من خصائص تنظيمية تتعلق بهيكلية نظام العمل ومرونته وأشكال المعالجات التي تخص المشاكل والمخاطرة وخصائص شخصية كالحدس والابداع والفطنة مما يساهم في الفهم الشامل للمنظمة ومعرفة الظروف البيئية الداخلية والخارجية مما يعزز من قدرة القادة على اغتنام واستغلال الفرص وصياغة استراتيجيات تدعم الأداء والتكيف مع التغيير.

#### رابعاً: المفكرون الاستراتيجيون ومميزاتهم

المفكر الاستراتيجي هو شخص يتمتع بالقدرة على المشاركة والعمل مع الآخرين لإحداث تغيير بيني مستقبلاً أفضل للمنظمة وما يميزه هو قدرته العالية على تحديد مواطن الضعف والفرص غير المستغلة، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف والقدرة على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية ومن سماته الشخصية (الذكاء، الوعي الذاتي والتنظيم، التعاطف، المهارات الاجتماعية،

الطلاقة الفكرية، المبادرة، المرونة، مواكبة التغيير، الابتكار، العزيمة والمثابرة، القدرة على تحفيز وبناء فرق العمل) (Mohammed,2022:34)

وهو القائد الذي يتخذ القرارات في المنظمة ويتحمل مسؤولية إدارتها ويمتلك معرفة كاملة بالبيئة مع القدرة على التصرف بطريقة منطقية وقابلة للتنبؤات ويتميز بما يأتي:

- أ. يمتلك رؤية شاملة للمنظمة في ظل البيئة السائدة.
  - ب. يتبع نهج طويل المدى والقدرة على التخطيط في الوقت المناسب.
  - ج. هو الشخص الذي يتبنى منظوراً استراتيجياً ويطبق أسلوب تفكير تأملي.
  - د. لديه الرغبة في الانفتاح على التغيير ما يؤدي إلى حلول رائدة.
  - هـ. يدرك بيئة المنظمة ويفهم العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة فيها.
  - و. يشارك في عملية التدمير الإبداعي (creative destruction) ويحول البيئة بأكثر الطرائق فائدة باستخدام كامل لقدرات العقل البشري.
  - ز. وأكثر الأوصاف شيوعاً عنه كشخص هي: الثبات، والاستقرار، والانسجام، والعمل ضمن النظام المعد سابقاً، وعدم التغيير (Piórkowska et al.,2021:318-325).
- وفيما يتعلق بالسمات الشخصية ان المفكر الاستراتيجي يتميز بالمرونة العالية في تصميم الخيارات الاستراتيجية وتعدد التصورات والمفاضلة بين افضل البدائل بأسلوب علمي واستخدام تقنيات حديثة للوصول إلى خيارات استراتيجية صائبة وهناك سمات مهمة تجد لها حضوراً في شخصية المفكر الاستراتيجي وتتمثل بالاتي:
1. البساطة في التعامل والوضوح في المواقف وهذه السمة مهمة جداً للنجاح فالمديرين الخائفون يخلقون التعقيدات اما القادة الحقيقيون فأنهم لا يريدون التعقيد.
  2. لديهم سمه الالهام، فالمدير الذي يستطيع ان يلهم العاملين لفعل الاشياء التي يؤمن بها هو احق من غيره في تحقيق اهداف المنظمة.
  3. القدرة على الاجاز، ان هذه السمة ضرورية لكونها تعطي فهماً دقيقاً للمواقف وتركز اساليب التعامل الصحيح.
  4. توازن صحيح في استخدام العاطفة والعقل، فيتمتع بعاطفة حادة للرسالة التي يريد ايصالها، وبذلك فهو محاور ناجح تجاه القضايا التي يناصرها.
  5. يعطي اهتماماً خاصة للحضور الدائم والتواجد في الوقت والمكان المناسبين، ان سمة التمتع بالحضور تنطلق من حقيقة ان المنظمات هي افراد والافراد عقول وقلوب وحدثس فالأفراد يتوقعون من القائد ان يكون موضعاً للتواصل العقلي والانفعالي (الغالبى والقطان،2018:68) .

ويتيح المفكرون الاستراتيجيون للمنظمات فرصاً أكبر لتخطيط وتنظيم أنشطة الاعمال لتحقيق النجاح ويعد افتقار المنظمات الى المفكرين عاملاً سلبياً يؤثر بصورة سلبية في الاداء وتطوره ويعد التفكير الاستراتيجي من اهم عشرة مجالات للإدارة المستقبلية وانه ضروري على مستويات إدارية متعددة فهم يتحملون مسؤولية تحليل العوامل الداخلية والخارجية (الثقافة والافراد والتكنولوجيا والسوق والمجتمع) وتأثيرها في مصير المنظمة (Alhatmi,2020:158-160). والمديرين يفكرون بطريقة استراتيجية عندما:

1. يرون ويحددون ما هو اتجاه المنظمة.
2. قادرون على إعادة تخصيص مواردهم بطريقة تجعل من المنظمة تنافسية في المستقبل.
3. قياس وتكاليف البدائل الاستراتيجية التي تتاح لهم.
4. التفكير وتحديد البدائل التي يريدون أن تستجيب لها الخطط الاستراتيجية.
5. التفكير منطقياً ونظامياً في مراحل التخطيط التي يستعملونها لتفعيل وتنشيط تفكيرهم الاستراتيجي ضمن عمليات المنظمة (آدم، 2020:7).

مما سبق يستطيع ان يستنتج الباحث من الممكن ان يُنظر إلى المفكر الاستراتيجي على أنه الشخص المسؤول عن نجاح المنظمة وعقلية القيادة المسؤولة عن اتخاذ إجراءات تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل المدى والرؤية الاستراتيجية وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات المعنية وإلهام الآخرين للمضي قدماً نحو الهدف المنشود أو السلوك الصحيح مع ضرورة ان يمتلك القابلية على الانفتاح على الآخرين والرغبة في التغيير.

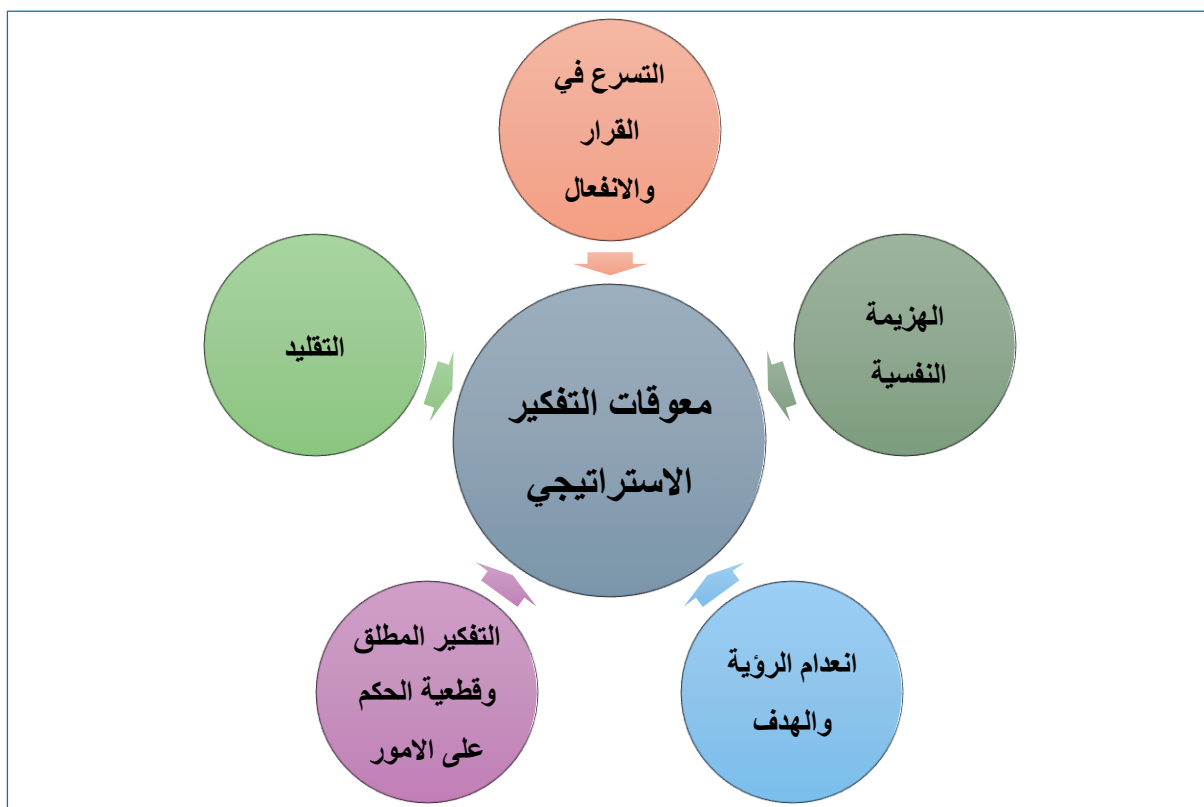
## خامساً: تحديات التفكير الاستراتيجي

ستشكل التحديات الاجتماعية والبيئية العالمية الحالية والاحداث السريعة مثل تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي وعدم المساواة في الثروة مستقبل المجتمعات والمنظمات على حد سواء إن الفشل في معالجة هذه التحديات المجتمعية المعقدة قد يكون كارثياً على المجتمع والرخاء الاقتصادي والبشري غالباً ما تسمى هذه التحديات بالمشاكل المستعصية لأن عناصرها مترابطة لدرجة أنه من المستحيل تحديد سبب أو حل واحد لها (Grewatsch et al,2023:721).

وتعد الرقمنة والمنافسة مع المنظمات الاخرى او الحرب عليها من التحديات التي تواجه المنظمات وتؤثر فيها إلا أن هذه التأثيرات قد تتفاوت من منظمة لأخرى ومن المستحيل مواكبة وتيرة التغييرات نظراً لعدم استجابة أنظمة وإجراءات المنظمة للتغيرات السريعة وبالتالي من المهم على المنظمات أن تكون لديها القدرة على توقع التغييرات وفهم كيفية تأثير هذه التغييرات على مستقبل المنظمة وتواجه المنظمات تحديات معقدة مثل إحالة الموظفين للتقاعد وزيادة فرص التعيين والقضايا الناجمة عن تغير الرغبات للموظفين يتطلب التصدي لهذه التحديات استباقاً وتفكيراً استراتيجياً وتخطيطاً طويل الأمد. (Heino,2025:157)

**وهناك عدة مشاكل وتغييرات داخلية وخارجية تواجه المنظمات تتمثل بالاتي:**

1. تؤدي الضغوط والمصالح للأفراد والجماعات دوراً في ابقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم بكل ما لديها من قوة لكل تغيير جوهري يؤدي إلى الاضرار بمنافعها أو مراكزها الوظيفية.
  2. عدم استقرار القيادات والملاكات المتخصصة وفقدان الامن الوظيفي والتقاعد المبكر قد يصرف البعض من المديرين من التفكير للمستقبل الذي لم يعيشوه في منظماته.
  3. ان التغييرات السريعة تؤدي إلى اضعاف المنظمات وعدم القدرة على مواجهة التحديات البيئية، وان تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوافر لديها ثم ان انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة بالاحتياجات الاساسية قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على انه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
  4. ان غياب المنافسة بين بعض المنظمات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما انها في مأمن من المقارنة والمساءلة ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الاجهزة المركزية لا تسمح لأية منظمة لان تفكر ببرامج وانشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها بالإضافة الى القيود التي تضعها القوانين واللوائح (الغالبى والقطان، 2018:48).
- وفي سياق مختلف هنالك معوقات شخصية تضعف إمكانيات وقدرات المفكر الاستراتيجي وتعيق أدائه في وضع الحلول والبدائل والخطط الاستراتيجية وتتمثل بالعزلة والمزاج المتقلب والغرور وعدم الثقة وعدم تحمل المخاطر وغيرها من الصفات الشخصية للمفكر يمكن توضيحها بالشكل الاتي (العلي، 2020: 32):



الشكل (2)

## المعوقات الشخصية للتفكير الاستراتيجي

المصدر: العلي، بهاء ميثم عبد حسين (2020) التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.

حسب رأي الباحث ان التأثير الكبير على المنظمات يكون مصدره من الخارج أي من البيئة الخارجية مثل المنافسة مع المنظمات الأخرى والتسهيلات التي يقدمونها والعروض بالإضافة الى حصول عدد من المتعاملين مع المنظمات عدد خصومات وتخفيضات مما يجعل الطرف الاخر امام عدة اختيارات إيجابية بالنسبة له بالإضافة الى التغير المستمر في الرغبات باستمرار، وفي نفس السياق هنالك تحدي يؤثر بصورة كبيرة ولكن بدرجة اقل ويكون مصدره داخلي ويتمثل بقدرات وامكانيات المفكر الاستراتيجي وشخصيته مثل الانغلاق وعدم النزول في القرارات والتردد في بعض القرارات.

## سادساً: مهارات التفكير الاستراتيجي

يتسم العصر الحالي بالتغير الدائم والمستمر الذي أفرز تغيرات وتطورات تقتضي إعادة النظر في العمل القيادي فكرياً وأسلوبياً ومنهجياً وفرضت الحاجة الملحة لمديرين يمتلكون مهارات فريدة واستثنائية وقادة يمتلكون مهارات تفكير استراتيجية ولديهم رؤية مستقبلية، وهذا يستوجب على المنظمات التقليدية أن تكون قادرة على التكيف وبسرعة مع طبيعة العصر ومجاراته وتعرف المهارة بأنها السرعة والدقة والسهولة في انجاز أي عمل اذا كان في المجالات المعرفية والحسية والحركية والقدرة على الأداء بصورة فاعلة وبالغة الدقة (الحرون، 2020: 380).

وفي السياق نفسه تعد مهارة التفكير مهمة جداً لمديري المنظمات اذ تمكنهم من التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمات وحل المشكلات وانشاء ورش تفاعلية وإدارة الأنشطة والبرامج وتطوير بيئة تعليمية إيجابية لتحقيق اهداف المنظمات ومن المهم دمج مهارة التفكير الإبداعي في أنشطة المنظمة ما يزيد من نطاق الأصالة والابداع ونتيجة لذلك قد تزداد الثقة لدى البعض في قدرتهم على التفكير ما يدعم ويطور قدرتهم على دمج التفكير الإبداعي بفاعلية في أنشطتهم وبالتالي يسهم هذا في الاستفادة من التطوير المهني المستمر وبرامج التدريب وورش العمل والتوجيه والإرشاد من المديرين ذوي الخبرة لزيادة إبداعهم في تصميم وإدارة أنشطة المنظمة (Li & Tu, 2024:1).

وان المهارة هي انتاج الأفكار والقدرة على تذكر الخبرات السابقة والمعلومات المتركمة وكل ما سبق تعلمه عند الاستجابة لمثير معين وإيجاد حلول جديدة والتوصل لأكثر عدد من الخيارات والبدائل (الحربي واخرون، 2024:7). ومن المهم ان يجمع المفكر الاستراتيجي بين مهارتين مختلفتين المهارة الأولى هي (الشخصية) والتي يعتقد انها تكون مرتبطة بالشخص نفسه وليس بمهمة محددة وتمكنه من سلوكيات مهنية محددة وتضم الثقافة والكفاءات المهنية العامة والذكاء العاطفي ويتم تطويرها عن طريق التعلم والخبرة، والمهارة الثانية هي المهارة (الواقعية) وهي اكثر تقنية وتحديداً وتمكن الافراد من أداء وظائفهم بكفاءة مهنية عالية وتضم الذكاء المنطقي ولا تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ويتم تطويرها عن طريق التدرج الرسمي في العمل (Alafnan&Dishari, 2024:714).

في حين تتوافر أربعة أنواع من المهارات لدى اغلب المديرين الناجحين وتشمل المهارات الإدارية الضرورية لإدارة الأنشطة التجارية والمهارات الريادية المفيدة في تحديد فرص الأعمال الجديدة والمهارات التقنية اللازمة لإنتاج منتجات أو خدمات الأعمال ومهارات النضج الشخصي التي تشمل الوعي الذاتي والمهارات العاطفية والمهارات الإبداعية (Pennetta et al., 2024:5).

وهناك إحدى عشرة فئة من مهارات ريادة الأعمال مرتبة حسب الأهمية كما يلي: (التواصل، المبادرة، التخطيط والتنظيم، المرونة، التعاون، الإبداع، التفكير الحاسوبي، حل المشكلات، القيادة، التعلم النشط، التفكير النقدي) (Prufer and Prufer, 2020:663).

ولأن المنظمات تعتمد على مهارات وقدرات المفكر الاستراتيجي على حل المشكلات (جاسم، 2023: 152)، فإن التفكير الاستراتيجي يستغل جميع هذه القدرات والمهارات في خلق حلول جديدة للمشكلات واكتشاف الاحتياجات الحديثة للإنسان باستخدام أدوات وعقليات ممارسي التفكير الذين تعالج منهجياتهم التحديات الشخصية والاجتماعية والتجارية بطرائق إبداعية وتشمل هذه العملية الملاحظة والتعاون والتعلم السريع وتصور الأفكار والنمذجة السريعة للمفاهيم وتحليل الأعمال والتي تؤثر بشكل مباشر في الابتكار والاستراتيجية (park & lee,2021:162).

وفي السياق نفسه ان مهارة التفكير الاستراتيجي تمكن رائد الأعمال على رؤية الأنظمة بشكل شمولي وتزيد من قدرته على فهم الواقع عن طريق فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة ما يوفر بالتالي بدائل اضافية للعمل وهو ما يسمى بالتفكير النظمي إضافة الى مهارة (التأمل) والتي تشير الى قدرته على استخدام التفكير المنطقي والعقلاني مستعينا بالخبرة والادراكات والمعلومات لاتخاذ قرارات معينة ووضع مبادئ توجه الإجراءات المستقبلية ومن المهم ان يتحلى المفكر الاستراتيجي بمهارة (إعادة التأطير) التي تصيف وجهات نظر واطر ونماذج ذهنية تمكن المفكرين الاستراتيجيين ورواد الاعمال لتوليد رؤى وخيارات جديدة عن طريق تحويل الانتباه والتركيز على التطلعات المستقبلية للمنظمة Jelenc et al.,2016:5).

وحسب ما ورد أعلاه يمكن للباحث ان يستنتج ان مهارات التفكير الاستراتيجي تتكون من مزيج من القدرات والمهارات الشخصية والمهارات الريادية والتي من شأنها ان تسهم في تطور المنظمات ووصولها الى الريادة، بالإضافة الى ان الخبرة وإعادة التأطير توسع من افاق اتخاذ القرار وتزيد من مرونة المنظمة لتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي.

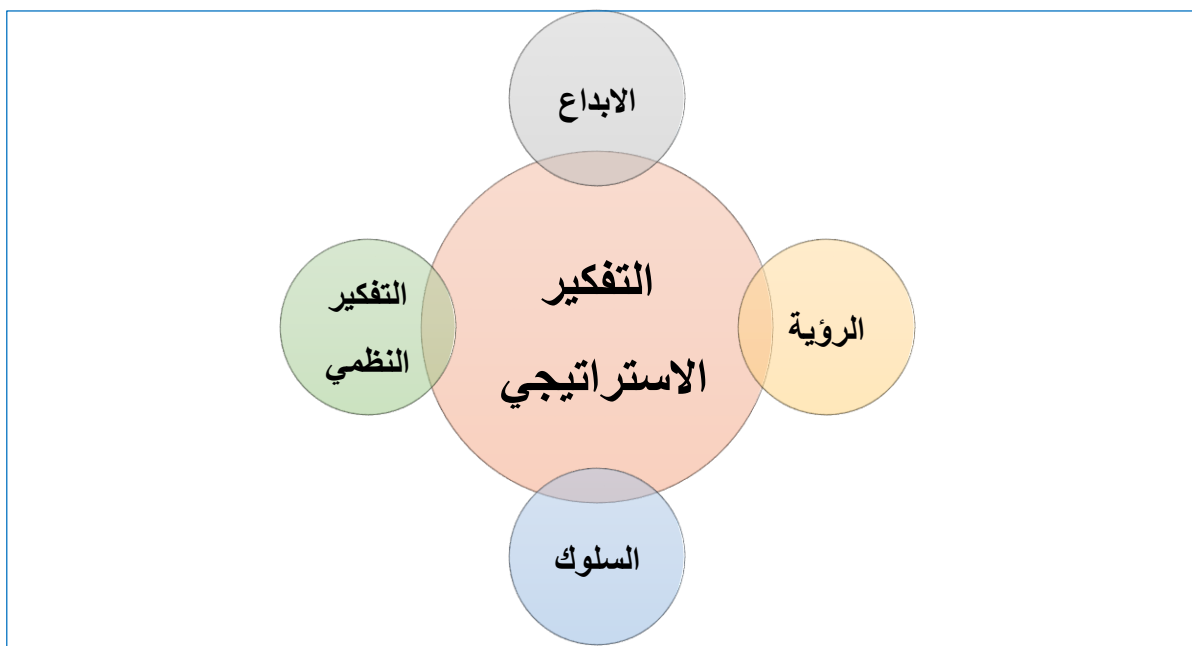
## سابعاً: عناصر التفكير الاستراتيجي

نظراً لاتساع مفهوم التفكير الاستراتيجي وشموليته فقد وجد الباحثون مدى عمق هذا المفهوم لطرح افكار و اراء متنوعة في هذا المجال لكن هذا الامر قد يصبح مربكاً لتداخل حدوده مع مجالات معرفية عديدة، هكذا يفترض التركيز على العناصر التي تعد ضرورية جداً لتجسد الممارسة والتفكير الاستراتيجي السليم في المنظمة من هنا عد التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة ومتميزة في التفكير ويتميز بخصائص محددة ويتكون من خمسة عناصر هي التفكير نحو الهدف والتفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب والتوجه لتطوير الافتراضات والفرصة الذكية والنظرة الشمولية للمنظمة (الغالبى والقطان، 2018: 39). وان التفكير الاستراتيجي يتضمن أربعة عناصر هي:

1. التفكير وفهم السياق ويتطلب ذلك ملاحظة ودراسة البيئة التشغيلية والموضوع قيد الدراسة على سبيل المثال، تعد التنمية المستدامة موضوعاً شائعاً تناوله العديد من المنظمات، ولكنها تتطلب أولاً فهم محتوى الاستدامة وأبعادها ومراعاة نوع البيئة التشغيلية التي تمتلكها المنظمة.
2. التخطيط طويل المدى وهذا يتطلب القدرة على النظر إلى المستقبل من منظور طويل المدى وكذلك النظر في نتائج القرارات الحالية في المستقبل مما يتيح الاستعداد للمفاجآت وعدم اليقين.
3. إشراك أصحاب المصلحة الذين يولدون رؤى جديدة وفهماً أوسع للقضايا الراهنة ويحسن إشراكهم جودة التفكير من خلال تحدي الافتراضات وزيادة تبادل المعرفة والتعلم المشترك.
4. جمع (تراكم) المعرفة: مما تنشأ قاعدة معرفية أوسع لتقييم المخاطر والفرص بالإضافة إلى مناقشة مباشرة للمستقبل المنشود وتحديد الاتجاهات الناشئة كما يفيد هذا الجمع في بناء المعرفة المستقبلية (Heino,2025:160-161).

في سياق اخر يمثل الابداع والرؤية والتفكير النظمي عناصر أساسية في عملية التفكير الاستراتيجي وان التفكير العقلاني والإبداعي يجب أن يتعايشا في عملية التفكير الاستراتيجي لذلك فهو عملية حل للمشكلات تجمع بين التفكير التحليلي والإبداعي (Park&Lee,2021:162).

ويضيف علي ذلك (Konotop,2020:93) عنصراً رابعاً للتفكير الاستراتيجي وهو السلوك التعليمي كما موضح في الشكل (3):



شكل (3)

## عناصر التفكير الاستراتيجي

Source: Konotop, O. (2020). The importance of developing strategic thinking through teaching foreign languages.

إن العناصر التي أعطت التفكير الاستراتيجي طابعه المفاهيمي والمنهجي والعملي هي بشكل رئيس

ما يلي: (Aragón & Reyes, 2020: 163-164)

1. القيم هي المرجع الأساسي الذي يدعم المنظمة وتمثل الرسالة والرؤية بيانات أساسية بالنسبة للمخطط الاستراتيجي في المنظمة وعن طريقها تصبح الاستراتيجية حقيقة واقعة.
  2. إن الأهداف ضرورية لجعل المستقبل قابلاً للتطبيق وقابلاً للتنفيذ إنه شيء يتم بناؤه يومياً.
  3. يسعى التحليل الاستراتيجي أو التشخيص الاستراتيجي إلى تحقيق اعتراف عميق بالمكان الذي نحن فيه وما لدينا وما يمكننا القيام به وما نواجهه وما الفرص المتاحة لنا .
  4. الخطة الاستراتيجية هي الأداة التي يجب أن تسمح لنا بالانتقال من الفكرة إلى النتائج يجب أن يكون منهجياً وواضحاً ومفهوماً ويجب أن يتضمن كافة المعايير والمقاييس للاستمرار أو التصحيح والتطوير .
  5. الأدوات والإجراءات والمراقبة التي تسمح بتنفيذ الأنشطة اليومية وهي بشكل عام عبارة عن معايير وإجراءات وروتين وعمليات ومهام، ومواصفات، وترقيات، وغيرها.
- يستنتج الباحث ان المنظمات تتأثر بشكل مباشر عن طريق عناصر وأدوات تغير من كفاءتها ومرونتها وحتى بقائها او استمرارها بالمنافسة فالرؤيا المستقبلية والتحليل البيئي والابتكارات تمكن القادة من التعامل مع التغييرات بطريقة مناسبة واستيعاب هذه التحديات وان فاعلية هذه العناصر ممكن ان تكون مؤشرا أساسيا لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

## ثامناً: ابعاد التفكير الاستراتيجي

قدم الباحثون اسهامات متعددة لوصف ابعاد التفكير الاستراتيجي تقارب بعضها وتباعد بعضها تبعاً للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين وهذه الابعاد اختلفت من باحث الى اخر حسب اختلاف الرؤية التي تبناها كل باحث لكن اغلبهم يتفقون على تحديدها ضمن اطار دراسة (liedtka,1998) اذ قدمت هذه الباحثة نموذجاً يتكون من خمسة عناصر أساسية للتفكير الاستراتيجي وهي (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، اقتناص الفرص، التفكير النظمي) التي سيعتمدها الباحث في البحث 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)، (جندي، 2020)، (Bani-، 2021) ، (Hani,2021) ، (Hameed & Al-Bakri,2022)، (مخاشن & ممدوح، 2023)، (عبدالخالق واخرون، 2024).

## 1. القصد الاستراتيجي (النية الاستراتيجية):

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 (liedtka,1998:122). ويقصد به رؤية المنظمة للأهداف الاستراتيجية في المستقبل والتطلعات المراد تحقيقها ويوصف بأنه 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 واخرون، 2020: 92). ويمثل التطلعات المستقبلية لمديري المنظمات التي تحدد طبيعة الاعمال في المستقبل والمكانة التي تسعى للوصول اليها، كما يمثل الانطلاقة الأساسية لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية ذات الاجل الطويل ومن فوائد القصد الاستراتيجي :

- أ. ربط وظائف الموارد البشرية باستراتيجية العمل، اذ بينت الدراسات ان هنالك تداخلا بين الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والحوافز بالقصد الاستراتيجي.
- ب. القصد الاستراتيجي يضمن التكافؤ الكامل بين موارد المنظمة وطموحاتها بما يضمن توزيع الموارد واستخدامها بطريقة صحيحة بنفس مستوى الأداء.
- ج. يساعد على خلق طاقة استقرائية تمكن المديرين من تطوير الاستراتيجيات لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية (حسن واخرون، 2022:209).

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 و مصطفى، 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 الاهداف.

## 2. التفكير في الوقت:

القدرة على فهم الماضي وتأثيره على الحاضر مع امتلاك رؤية استشرافية نحو المستقبل (liedtk,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 واخرون،2024:129). ويتألف من ثلاثة مكونات :

- أ. إدراك أن المستقبل لا مصدر له، بل القيمة التنبؤية للماضي.
- ب. إدراك أن ما يهم للمستقبل في الحاضر هو الابتعاد عن الماضي أي التعديلات والتغييرات التي تحول فعليا التيارات المألوفة عن مساراتها المعتادة.
- ج. المقارنة المستمرة بين الحاضر والمستقبل والماضي، مع مراعاة التغيير المحتمل، والحرص على تسريعه وتوجيهه ومواجهته أو قبوله كما توحى ثمار هذه المقارنة (Alomari,2020:568).

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 نحتفظ به، والذي نحتفظ به من الماضي ونسعى لتطويره مستقبلا وما الذي من الضروري الاستغناء عنه ثم توجيه ذلك كله باتجاه الرؤية المستقبلية يمكننا ان نقول بانه 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 ويعد 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 تنبني على أساس استحضار بيانات الماضي

ومقارنتها مع الواقع والاستشراف بالمستقبل وصولاً إلى تحديد الهدف المهم والتخلي عن الأشياء غير النافعة (الخفاجي و 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.

### 3. الفرضيات الموجهة:

هي استراتيجية تعتمد على توليد واختبار الفرضيات وهي عنصر حاسم في بيئة العمل (liedtka,1998:123)، وهي التوجه نحو الفرضيات والتفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير مؤكدة تؤدي إلى حلول واستراتيجيات بديلة أخرى ملائمة أكثر من الفرضيات السابقة ويسهم في تنمية أفكار إضافية ودراستها واختيار أفضلها ودراسة عملية التحليل البيئي الخارجي والداخلي ونقاط قوة وضعف المنظمة للوصول إلى 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 يعوق 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 إلى حلول مبتكرة عن طريق استخدام مخيلة المفكر الاستراتيجي لتوليد حلول مبتكرة تواجه التحديات والمشكلات التي من الممكن أن تواجه المنظمة (إبراهيم و مصطفى، 2020:15). هذا البعد يشبه المنهج العلمي كونه يتبنى فروضاً معينة ويسعى إلى اختبارها وإلى حد ما يعد هذا البعد غريباً لمعظم المديرين، ولكن مع تزايد المعلومات المتوافرة 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 أساسية لأفضل استراتيجيات يمكن أن تقدمها كاستشارة للمنظمة (مخاشن & 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 أن نعرف الفرضيات الموجهة: عملية استكشاف واختبار الفرضيات التي تستند إليها قرارات الجامعة الاستراتيجية والتأكد من صحتها باستخدام الأدوات والأساليب المتاحة إذ أن البيئة المحيطة تتسم بتوافر ضخمة ومستمر للمعلومات وسرعة التغيير ويقضي هذا البعد بتحليل الفرضيات ودراستها لتطوير الاستراتيجيات وتعديلها مع مرور الوقت.

## 4. اقتناص الفرص:

لا بد من ان يكون للمنظمات مساحة كافية للانتهازية او لاقتناص الفرص والتي تفسح المجال لظهور استراتيجيات جديدة وتناسب مع قدرات المنظمة (Liedtka,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 الفاعلة ويميزها عن باقي المنظمات الأخرى في طريقة التفكير واستثمار الفرص (عبد القادر، 2022: 527). وينظر المفكر الاستراتيجي الى الفرص الريادية من خلال عملية شاملة بناءً على استنتاجاته من احتياجات المنظمة والأدوات اللازمة لتلبيتها وتقسّم الفرص عمومًا إلى ثلاث فئات (الفرص الاقتصادية، والفرص الثقافية، الفرص الاجتماعية) واقتناص الفرص يتمثل بثلاثة مراحل وهي كالآتي :

- أ. الشعور باحتياجات السوق أو الموارد غير المستخدمة أو فهمها.
- ب. التعرف على حصة جديدة أو اكتشافها بين السوق الخاصة.
- ج. إنشاء حصة جديدة بين الاحتياجات والموارد التي تم فصلها في تشكيل مفهوم العمل (Tajpour,2018:71).

يتخذ الأفراد قراراتهم ويتصرفون لتحقيق أهدافهم وغاياتهم ومع ذلك ثمة خط أخلاقي يفصل بين السعي نحو النجاح والسعي نحو التقدم الفردي ويمكن تعريف اقتناص او انتهاز الفرص بانه 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 اخرى 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 الرئيسية 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 واخرون، 2024: 129).

ونستطيع من خلال ذلك ان نعرف اقتناص الفرص مثل القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى مكاسب تخدم عمل الجامعة في ظل وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل الجامعة.

## 5. التفكير النظمي:

ترى (Liedtka, 1998:122) ان المفكر الاستراتيجي يجب ان يمتلك إنموذجاً ذهنياً شاملاً 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 مما يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية اكثر وعيا.

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 تأثر الأشياء ببعضها مع تحقيق فهم شامل للمنظومة بصورة كاملة ولكل اجزائها وتبرز أهمية التفكير النظمي 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 (رسلان، 2023:887).

ان التفكير النظمي يمكن القائد من النظرة الموضوعية والواقعية في اصدار القرارات ويساعد في تحقيق متطلبات التعليم بدقة ويساهم في إيجاد الحلول للمشكلات التعليمية وهي من اكثر الخطط فاعلية لتحقيق نواتج التعلم بطريقة منظمة وقد وضعت عدة مبادئ للتفكير النظمي منها :

- أ. النظر الى المنظمة كمنظومة واحدة وتحديد الغرض العام للمنظمة.
- ب. التركيز على هدف المنظمة قبل التفاصيل الإدارية والاجرائية.
- ج. فهم المنظمة بصورة كلية.
- د. ادراك التذبذبات الطبيعية التي تمر بها المنظمة.
- هـ. تحفيز التعلم التنظيمي.
- و. التشجيع على التكيف الذاتي.
- ز. استخدام التغذية الراجعة والاستفادة منها (السريحي واخرون، 2021:201).

النظر للموقف أو المشكلة بطريقة شمولية وكلية، ورؤية العالقات 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 أنها 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 النظمي قدرة الجامعة على تحليل عملياتها وانظمتها وكيفية الاستفادة منها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الفرص للأفراد للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي.

## المبحث الثاني الأداء المستدام

### توطئة

لا شك أن تأثير المنظمات على البيئة يمثل مصدر قلق متزايد مما يؤدي إلى مطالب بممارسات مستدامة تلبي الاحتياجات البيئية والاقتصادية والاجتماعية وتلتزم جميع المنظمات ببذل مزيد من الجهود لتحقيق التوازن في أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وخاصة تلك التي تعاني من ضغوط مجتمعية وتنافسية وتنظيمية ويعتبر تحقيق هذا التوازن تحدياً صعباً في بعض الحالات ويتمثل التحدي الذي تواجهه المنظمات في العصر الحالي في كيفية تحقيق الأداء المستدام بعد أن كان هدف المنظمات التقليدية هو الحصول على قيمة 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 ومساهمتها في الجوانب الثلاثة للبيئة والاقتصاد والمجتمع.

### أولاً: مفهوم الأداء المستدام

على مدى العقود الماضية تزايد الاهتمام ببناء منظمات مستدامة وفي الأصل 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 عقده الثالث من البحث (Digalwar et al.,2020:2). وان مصطلح الأداء المستدام استعمل أول مرة في تقرير لجنة الأمم المتحدة للتنمية والبيئة عام 1987 وبينه بأنه التطوير الذي يلبي حاجات الأجيال الحاضرة دون أن يضر بقدرات الأجيال القادمة في الحصول على حاجاتهم. (المسعودي، 2017:38).

ويعد 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). وتتجلى 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 مستدامًا عندما تلتزم برسالتها ومبادئها الأساسية على مر الزمن مع إدارة بيئة العمل الديناميكية بمبادرة ومرونة (Tarawneh&Allafi,2023:344).

ويشير الكثير من الباحثين ان ظهور مصطلح الأداء المستدام كان من اجل تطوير استعمال استراتيجيات التنمية المستدامة من طرف المنظمات وتقديم تقارير حول مسؤولياتها الاجتماعية الى مختلف أصحاب المصلحة وتقييم مدى تبني وتنفيذ المنظمات لمفهوم التنمية المستدامة (مساعدية، 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 المندرجة في اطار التنمية المستدامة والتحكم في الاداء عن طريق 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 الحديثة لفكرة الأداء المستدام. (المسعودي والسيد علي، 1992:16). 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 من المنظمة (Martins et al.,2021:5). والتوجه 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 الكفاية 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 والابتكار ويتحقق ذلك من خلال الاستثمار في تطوير الخدمات بشكل جيد على المدى الطويل، ومعاملة الموظفين، والأشخاص باحترام، وعدالة (علي واخرون، 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، 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 الفعالة (Kettunen et al,2020:22). لذا سيتم عرض تعريفات الأداء المستدام وفق آراء مجموعة متنوعة من الباحثين وكما في الجدول (4):

## جدول (4)

## بعض مفاهيم الأداء المستدام بحسب آراء الباحثين

ت	الكاتب	السنة	الصفحة	التعريف
1	(نوار)	2017	705	النجاح في تحقيق الإنجاز والنجاح في تحقيق التناغم بين التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية
2	(محمد)	2021	850	الطرق المتبعة في ممارسات المنظمة من أجل إيجاد قيمة في الاجلين القصير والطويل مع الاخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية
3	(Vafaei et al)	2019	574	قدرة المنظمات على استخدام الميزات والموارد وتمكينها من الدفاع عن نفسها من المنافسين الآخرين
4	(الزيادي)	2019	77	الأداء الذي يحقق حاجات جميع الأطراف دون المساس بقدرتهم على تلبية حاجاتهم المستقبلية.
5	(Iqbal et al)	2020	3	أداء المنظمات في جميع الاتجاهات ولجميع أصحاب المصالح
6	(Kovilage)	2021	123	مقياس للجهود التنظيمية لتحديد وتنفيذ وتكييف الاستراتيجيات التنظيمية بنجاح
7	(جواد وإبراهيم)	2023	35	مدى تحقيق المنظمات للمبادئ المستهدفة والمخطط لها لتلبية توقعاتهم
8	(Tarawneh & Allafi)	2023	336	تنفيذ العمليات الأساسية للمنظمة مع الموازنة بين الأهداف المالية والبيئية بهدف تعظيم القيمة
9	(علي وآخرون)	2024	252	تقييم الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي والحوكمة للمنظمات من خلال حساب الأشكال المختلفة لرأس المال غير المالي المرتبطة بجوانب الاستدامة.
10	(العنزي)	2025	160	عملية مقصودة نحو تحقيق هدف محدد وبدراسة جيدة لكافة المعطيات وباستغلال الموارد المتاحة كافة من أجل تحقيق الهدف المنشود.

ومن خلال ذلك يمثل الأداء المستدام توجهاً استراتيجياً يضمن للمنظمات استمراريتها ومواجهة التحديات البيئية والمساهمة الإيجابية تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف المالية إذ يعد الأداء المستدام مطلباً اجتماعياً وحكومياً يلبي الحاجات الحالية دون الضرر بمتطلبات الاجيال القادمة، ويمكن للباحث ان يعرف الأداء المستدام على انه قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومستمر 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.

## ثانياً: أهمية الأداء المستدام

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 (العززي، 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 وفعالية.
- ج. 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). ويعتبر الأداء المستدام محورياً أساسياً 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 هنالك 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 (Caiado et al.,2019:20).

لا يمكن تقليد الميزة التنافسية المستدامة، بل تساعد المنظمات على التنافس وتحقيق 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 يسهم في مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والحاجة المتزايدة لمنظمات متنوعة وفعالة (Vafaei et al.,2019:574).

**أن للأداء المستدام أهمية بالغة تتجلى في حجم الفوائد التي يُقدمها ومنها (الحربي، 2023 :86):**

1. أن التخطيط للأداء المستدام يمكن المنظمة من كشف العلاقة بين توجهاتها طويلة المدى واستراتيجياتها لتحقيق أداء المستدام.
2. يوفر الأداء المستدام تغذية راجعة شاملة حول استراتيجيات المنظمة تُسهم في تقليص الفجوة الاستراتيجية وتحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
3. يسهم الأداء المستدام في خفض تكلفة الزبائن مقارنةً بالمنافسين.
4. يحقق الأداء المستدام الشمولية في محتواه إذ يتضمن على العديد من المفاهيم المتعلقة بتميز المنظمة ونجاحها ويتضمن اتفاقاً ضمنياً على قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها.
5. يعد الأداء المستدام أساساً للتنبؤ بنجاح المنظمات أو فشلها في تنفيذ القرارات والخطط الاستراتيجية.

من خلال ذلك يستنتج الباحث 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 وها يمثل أولوية لدى المجتمع الذي يمثل عاملاً مهماً لاستمرارية المنظمات وتحقيق الريادة وهذا ما يعكس اثراً إيجابياً لجميع أصحاب المصلحة.

## ثالثاً: اهداف الأداء المستدام

منذ اعتماد قادة العالم لخطة الاداء المستدام 2030 في عام 2015 اهتمت المنظمات بشكل أكبر بدراسة مشاركتهم في تحقيق أهداف الاستدامة ودراسة الدور المحتمل لأنشطة المنظمة في دعم تلك الأهداف وفحص العوامل (الخاصة بالمنظمة أو البلد) التي تؤثر على مشاركة المنظمات لتحقيق تلك الاهداف وتناقش الدوافع والفرص والحواجز التي تحول دون عمل المنظمات نحو تحقيق أهداف الأداء المستدام (Khaled,2021:2).

ويسهم الأداء المستدام في تحقيق اهداف متعددة للمنظمات التي تطبق أنظمتها معايير الأداء المستدام منها :

1. الارتقاء بمستوى الأفراد العاملين في المنظمات ليكونوا أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
2. المساهمة في تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل من خلال إكسابهم مهارات وأساليب وميول واهتمامات جديدة في المجتمع.
3. السعي لتحسين مخرجات العملية التعليمية من خلال رفع مستوى الأداء لجميع منتسبي المؤسسة التعليمية (العنزي،2025:162).
4. السعي لربط الكادر التعليمي ببيئته ومجتمعه المحلي وربطه بمجتمعه العالمي والمؤسسات الأخرى.

الهدف الرئيسي للإداء المستدام هو ضمان حياة كريمة للأجيال الحالية والمستقبلية وتعد مسؤوليات الحكومات المحلية تجاه تحديات الاستدامة وإجراءاتها ونتائجها بالإضافة إلى مسؤوليات المجتمعات المحلية عاملاً هاماً في تحفيز العمل المحلي (kettunen et al,2020:21) .

- وإن الالتزام المشترك بالاستدامة يدفع القيادة والاستثمار والخبرة الإدارية لتقديم أداء متميز للشركاء والمجتمعات والبيئة (Tarawneh & Allafi,2023:344).
- وتتمثل اهداف الأداء المستدام فيما يلي (الشربيني، 2024:26):
1. التخطيط المستدام.
  2. تحديد السياسات البيئية المستدامة.
  3. التشغيل المستدام.
  4. التسويق المستدام.
  5. سياسات مراجعة الإدارة المستدامة.
  6. المراقبة والتدقيق المستدام.
  7. التطوير المستمر.

الهدف النهائي هو ضمان الحفاظ على نظامنا البيئي بأكمله اذ تسمى الطريقة التي ينبغي أن تدير بها المنظمات أعمالها لحماية البيئة بالإدارة الخضراء (Jonge & Peeters,2019:1).

وفي مجال البيئة يسهم الأداء المستدام في رفع مستوى الموظفين ويحسن عملية إدارة رأس المال البشري ويعتبر قطاع الرعاية الصحية مسؤولاً عن الانبعاثات الضارة التي تؤثر سلباً على الصحة مما يؤدي إلى تحسين صحة المرضى وحماية البيئة ويتطلب الأمر تحولاً في مؤسسات الرعاية الصحية لتعزيز الخدمات والسلامة والجودة وتركز المنظمات بشكل أكبر على توظيف الباحثين عن عمل الذين لديهم سلوكيات مؤيدة للبيئة مما يمتلكونه من تأثير كبير على تحسين الأداء البيئي في المنظمة (martinsetal,2021:5). وان أحد اهم اهداف الأداء المستدام هو تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق استدامة مالية طويلة الاجل (imbrogiano, 2022: 45).

وتتمثل أهداف الأداء المستدام فيما يلي (علي وآخرون، 2024:252)

1. يعمل أصحاب المصلحة على توفير معلومات الأداء المستدام من أجل ترشيد قراراتهم.
2. حساب وتقييم المخاطر والفرص المتعلقة بتقارير الأداء المستدام.
3. تقييم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والحوكمة للمنظمات.
4. العمل على تحقيق التوازن بين مستخدمي التقارير المالية.
5. يجب أن يكون تقرير الأداء المستدام مكماً للمحاسبة المالية بحيث يمكن حساب المعلومات المالية والاستدامة جنباً إلى جنب مما يوفر صورة كاملة عن أداء الشركة وحساب القيم المالية وغير المالية.

ومن خلال ذلك يمكن للباحث ان يستنتج ان اهداف الأداء المستدام لا تركز فقط على الربحية وانما على بناء منظمات فعالة قادرة على المساهمة في تحقيق اهداف المنظمات الشاملة فهو يسعى الى تحسين كفاءة العاملين ورفع جودة الخدمات وتعزيز الترابط بين المنظمة والمجتمع المحلي والعالمي وكما يهدف الى دعم الاستقرار الاجتماعي وضمان حياة كريمة للأجيال القادمة هذه الأهداف تمثل الوسيلة لتحقيق الأهداف المالية والربحية للمنظمات الذي يمثل العامل الرئيسي لبقائها واستمراريتها.

## رابعاً: تحديات الأداء المستدام

برزت تحديات وتطورات عديدة في بيئة الأعمال الحالية مما أثرت بشكل كبير على المنظمات في جميع القطاعات وأدت إلى ارتفاع مستويات المنافسة وفي بيئة أعمال سريعة التغير أصبح تحقيق الأداء المستدام هدفاً للمنظمات لتحسين مكانتها التنافسية في السوق والسعي الدائم إلى اغتنام كل فرصة لخفض التكاليف دون المساس بأداء أعمالها (Tarawneh & Allafi,2023:336). ويتطلب التعامل مع مستجدات العصر قيادة فعالة تمتلك أدواراً وأساليب إدارية جديدة تتمتع برؤية مستقبلية وقدرة على اتخاذ القرارات وقد أثرت التحولات المعاصرة بشكل واضح على قيادة وإدارة المؤسسات التعليمية مما يعني توسيع نطاق المسؤوليات، وظهور أدوار جديدة، ومتطلبات أكثر تعقيداً، لتحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية (العززي، 2025:156).

وهناك تحديات رئيسة وقضايا حرجة تؤثر على النمو المستقبلي لمنظمات متنوعة في مجال التعليم والصحة والسفر والسياحة وبالتالي تم تحديد 43 قضية عبر ثمانية موضوعات مختلفة الحفاظ على وجهات مستدامة في عالم متغير أصبحت جودة الحياة موضوعاً ذا أهمية في أدبيات السياحة على مدى العقدين الماضيين مما أدى إلى مناقشات مكثفة في الأدبيات العلمية الاجتماعية في السنوات الأخيرة (Bāndoi et al.,2020:5).

يُعد التعليم من أجل الاستدامة إحدى المبادرات التي أطلقها قطاع التعليم في اليونسكو لمواجهة التحديات التي تواجه كوكبنا إذ تقدم اليونسكو الدعم للدول الأعضاء في مجال المناهج وبرامج التعليم غير الرسمية للمساعدة في تلبية هذه الاحتياجات يجب أن يكون التعليم المستدام جزءاً لا يتجزأ من التعلم طويل الأمد ونتيجةً لذلك يتعين على أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات التعليمية تطوير جودة التعليم وتحسين مخرجات التعلم وأساليب التدريس ويجب أن يقوم التعلم على التفكير النقدي والمنهجي والتفكير الإبداعي والتعلم التعاوني (Alafnan&Dishari,2024:709). كما طرح مفهوم المباني الخضراء لتصميم مباني المنظمات التعليمية باستخدام المفهوم الأخضر كاستراتيجية للتغلب على تحدي الاحتباس الحراري المتزايد إلى جانب الممارسات القائمة بالفعل مثل إدارة النفايات والمباني الخضراء وتصميمات المنتجات الفريدة هناك حاجة إلى أن تقدم المنظمات الحكومية وغير الحكومية دعماً من الأقران لتثقيف الموظفين حول الأداء المستدام لتحقيق أفضل الممارسات والتحسين المستمر في هذا المجال (Martins et al.,2021:5).

من أهم محددات الأداء المستدام نقص القادة المؤهلين ممن يمتلكون قاعدة معرفية واسعة وتعد مرونة التفكير واتساع الأفق عاملين أساسيين للنجاح وهما عاملان مهمان لتعزيز الأداء الاستراتيجي واستدامته وينظر إلى القائد الموهوب على أنه المورد الرئيسي الذي يؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة وأداء مستدام

متميز ومع ذلك ووفقاً لأبحاث في مجال إدارة المواهب تواجه معظم المنظمات تحديات تتعلق بالموارد الموهوبة أكثر من قيود رأس المال حيث لا يشكلون سوى (3-5%) من إجمالي عدد الموظفين في المنظمات (الحربي، 2023:88).

تواجه المنظمات تحديات متعددة تؤثر بصورة مباشرة أو بأخرى على تحقيق نتائج الأداء المستدام بكفاءة والتي يمكن نوضحها بالاتي (Jonge & Peeters,2019:4):

1. أنظمة العمل المكثفة والتي تستهلك الموارد البشرية والاجتماعية دون التكيف معها.
  2. قلة الموارد والدعم تؤدي الى ضعف الأداء.
  3. ضعف فرص التعافي في جميع أنحاء المنظمة يؤدي عدم الحصول على قسط كاف من الراحة أو الشعور بالتحسن إلى إرهاق حيوي وفقدان التركيز مما يضعف الأداء.
  4. سلبيات التحفيز الذاتي وعدم القدرة على المشاركة الإيجابية أو دعم الموظف في بيئة متغيرة وإيجاد قدراته واحتياجاته للحفاظ على الأداء بشكل مستمر.
  5. تفاوت الاستجابات لفئات مختلفة من الموظفين مثل كبار السن والأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة الذين قد يواجهون تحديات إضافية في الحيوية أو التكيف مع أنظمة العمل.
- تعد القيود البيئية من أهم محددات عالمنا اليوم فالبيئة الصديقة وتقليل الانبعاثات هما الهدف الأبرز للعالم وتزايد الضغوط الاجتماعية والقيود والانعكاسات البيئية بشكل متزايد ويجب أن تكون إجراءات وممارسات الاعمال أكثر قابلية للتبادل من حيث الطاقة والبيئة الصديقة مع التركيز على الحد الأقصى للأثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية (Almashhadani et al.,2021:9).
- وفي سياق اخر فان أحد التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات في سعيها لتحقيق الأداء المستدام هو الامتثال لتصنيفات مستدامة ومتطلبات تنظيمية متزايدة مما يستوجب توظيف استراتيجيات مرنة ومبتكرة لضمان التوافق دون التسبب في تراجع الأداء (Kekkonen & kooskora, 2024: 8).
- مما سبق أعلاه يستطيع ان يستنتج الباحث ان الأداء المستدام يواجه تحديات معقدة تتطلب جهود متكاملة لمواجهتها في مقدمتها التغيرات السريعة في بيئة الاعمال وارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات كما ان محدودية الافراد المؤهلين والتميزين ونقص الدعم من قبل الجهات المسؤولة من اهم العوائق امام تطبيق الأداء المستدام بفعالية، وفي القطاع التعليمي تبرز الحاجة الى تطوير الواقع التعليمي والقيادة التعليمية وتحديث أساليب التدريس بما يتماشى مع متطلبات الاستدامة وتبقى الضغوط البيئية والاجتماعية عاملا حاسما يدفع المنظمات الى بذل جهودا إضافية من التكيف والمرونة لتحقيق الأداء المستدام.

## خامساً: عوامل تمكين الأداء المستدام

هناك عوامل عديدة تعمل على تمكين الأداء المستدام للمنظمات مثل البيئة الداخلية وتشمل العوامل الإدارية كالهيكلة التنظيمي والعمليات الإدارية والعوامل التشغيلية كالعامل على زيادة استخدام الطاقة والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والعوامل الاقتصادية المتمثلة في الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وخفض التكاليف، بالإضافة إلى البيئة الخارجية التي تشمل ضغوط الجهات الحكومية وعوامل السوق ووعي العملاء والمساهمين وتوقعات أصحاب المصلحة (محمد، 2021:850).

حيث هنالك مجموعة من المكونات والكفاءات الأساسية التي يجب تطويرها لتحقيق الأداء المستدام ويحتاج الفرد إلى تقييم الأنظمة والتعامل مع عدم اليقين ويجب فهم السيناريو المستقبلي وتطويره وتحليله وتقييمه ويجب تطوير الكفاءة المعيارية لتقييم معايير وقيم الإجراءات الفردية كما يجب تطوير الكفاءة الاستراتيجية للمساعدة في طرح الأفكار المبتكرة وتعزيز التعلم من الآخرين وتطوير المهارات الشخصية (AIAfnan&Dishari,2024:713). وتعد 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 الاستدامة يعتمد في النهاية على الإجراءات المحلية والحكومة المحلية الفعالة (Kettunen et al.,2020:22).

وهناك عدة عوامل تعمل كمحفزات رئيسية لبيئة مستدامة داخل المنظمات مثل ورش العمل والتواصل بين الافراد وممارسات التعلم التنظيمي في مجال الأداء المستدام مهمة للحفاظ على هذا التغيير وهو عقبة صعبة يتم التغلب عليها تدريجياً كما تشير الأبحاث. (Caiado et al.,2019:20)

ولتحقيق الأداء المستدام للمنظمات تطبق المنظمات اليوم أنواعا مختلفة من الجهود يمثل كل من العمليات الرشيقة والإدارة الخضراء نماذج الرائدة وغالبا ما يتم تطبيقها لضمان الأداء المستدام للمنظمات أو يقلل من الآثار السلبية المحتملة للعمليات على البيئة الطبيعية وكما أكد الباحثون هناك بعض أوجه التآزر بين هذه العمليات لكن معظم المنظمات تغفل ذلك وتطبق هذه المفاهيم بشكل منفصل من قبل وحدات وأقسام مختلفة وينتج عن ذلك تداخل الجهود وتكاليف إضافية مما يزيد من بعد الأداء المستدام عن الهدف (Kovilage,2021:122).

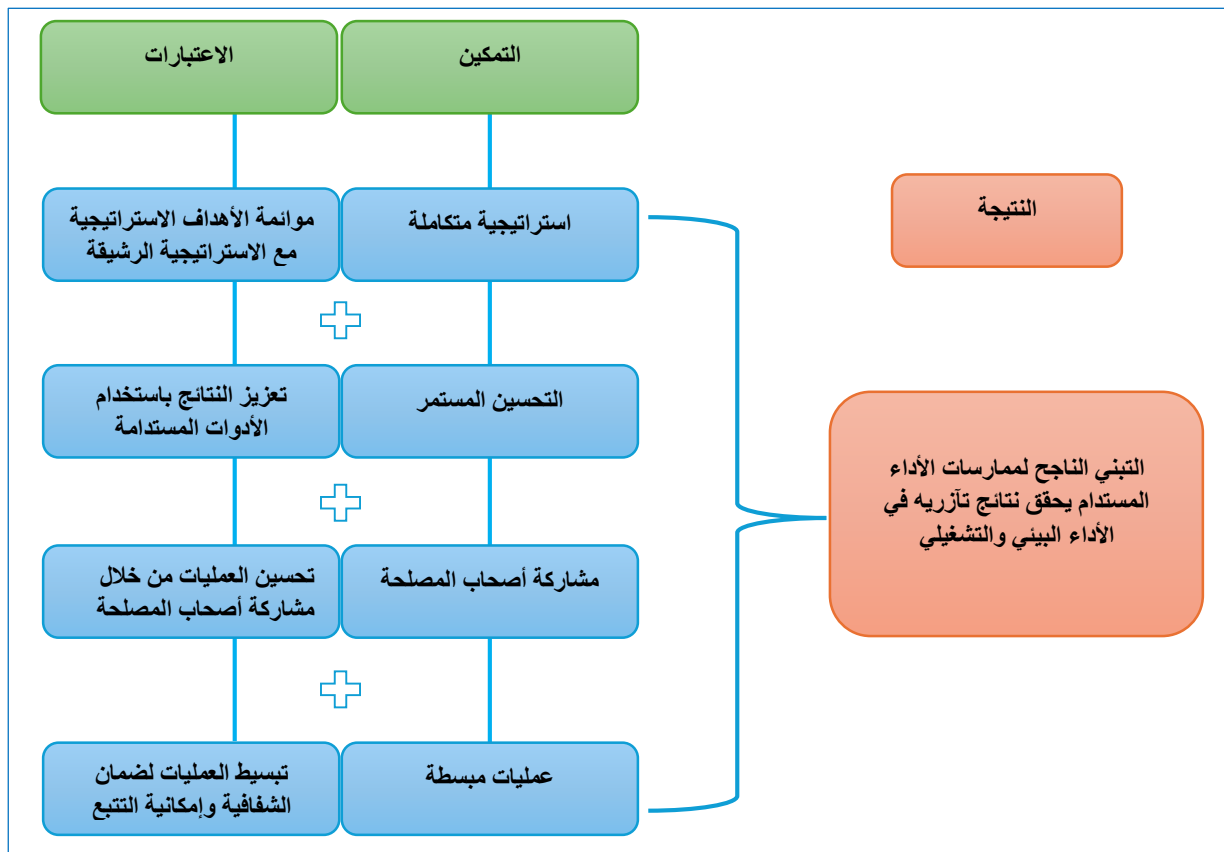
وهناك عوامل رئيسية تمكن من تبني ممارسات الأداء المستدام بنجاح والتي يمكن نوضحها بالاتي (الحربي، 2023:89):

1. إن مواءمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع استراتيجيات الاستدامة يمكن المنظمات من تحقيق ممارسات أداء مستدامة.

2. يساهم التحسين المستمر في تعزيز النتائج ويمكن المنظمات من تحقيق ممارسات أعمال مستدامة.

3. ان إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لتحسين عمليات المنظمة يمكنها من تحقيق ممارسات مستدامة من خلال قنوات اتصال متعددة مثل دوائر الجودة وإدارة سلسلة التوريد الرشيقية وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

4. تبسيط العمليات لضمان الشفافية وإمكانية التتبع يمكن المنظمات من تحقيق ممارسات الأداء المستدام من خلال أساليب ومقاييس موحدة للتقييم مع استخدام المعايير المقبولة عالمياً. وهناك اعتبارات تتعلق بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لو اجتمعت مع عوامل التمكين مثل إدخال التحسين المستمر ومشاركة أصحاب المصلحة تؤدي بالنتيجة الى التبني الناجح للأداء المستدام واستناداً إلى عوامل التمكين الرئيسية الأربعة تم تطوير نموذج لعوامل التمكين الاستراتيجية مع أربعة اعتبارات رئيسة لتحقيق ممارسة الأداء المستدام في المنظمات (Caldera,2019:21). وكما موضح في الشكل (4).



شكل (4)

انموذج العوامل الاستراتيجية التمكينية لممارسة الاعمال المستدامة

Source / Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean'SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218, 575-590.

وهناك عنصران أساسيان يساهمان في ازدهار الأداء المستدام العنصر الأول هو الحيوية ويدل على الشعور الإيجابي والنشاط والشغف والحماس في العمل يتمتع الموظفون المزدهرون بطاقة تغذيهم في

العمل ويمكن للمنظمات تعزيز ذلك من خلال منحهم الشعور بأن ما يؤدونه في العمل يحدث اثرا ايجابيا والعنصر الثاني هو التعلم والذي يتعلق بالنمو من خلال المعرفة والمهارات المكتسبة والخصائص المميزة الأخرى (Jonge & Peeters,2019:3) .

يعد الدعم والالتزام من الإدارة العليا أهم عاملان لنجاح الأداء المستدام في المنظمات ويمكن ان يتمثل ذلك بما يأتي: (Randhawa & Ahuja,2017:30)

- أ. ينبغي على الإدارة العليا توفير الموارد اللازمة للتدريب المكثف والتحسين المستمر.
  - ب. يجب على الإدارة العليا اقناع الموظفين والحصول على موافقتهم بأن الأداء المستدام يسهم في استمرار وتطور المنظمة.
  - ج. يجب ان تتوفر بيئة تعليمية إيجابية من خلال الحملات الترويجية والمحاضرات والعروض التقديمية والمناقشة من أجل التحسين والتطوير.
  - د. يجب على الإدارة العليا خلق بيئة من الثقة والتواصل المفتوح مع النقابات الاجتماعية والبيئية لتحسين العلاقات.
  - هـ. إن تشكيل الفريق وتحسين التواصل بين الإدارات المختلفة وإشراك جميع الموظفين في مختلف المستويات والثقافة هي عوامل حاسمة للتنفيذ الناجح للأداء المستدام في المنظمة.
  - و. التحفز بالجوائز والتقدير للموظفين من الممارسة الناجحة في مكان العمل.
- ومن خلال ذلك يرى الباحث أن تحقيق الأداء المستدام يتطلب بيئة داخلية فعالة وبيئة خارجية يكون لها دور محفز ويعد إشراك الموظفين وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي وتقديم ورش العمل أدوات أساسية لتحفيز التغيير نحو تطبيق الأداء المستدام اضافة الى ذلك تعد موامة الأهداف الاستراتيجية مع مبادرات الاستدامة عوامل تمكين رئيسية وهناك دور مهم لحيوية الموظفين والتعلم المستمر اذ يمثلان جانبيين مهمين يعززان فرص تحقيق الأداء المستدام في المنظمات.

#### سادسا: ابعاد الأداء المستدام:

اشارت الادبيات 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 الاتية:

## 1. الأداء الاجتماعي:

النهج الذي تسهم من خلاله المنظمات في تحقيق العدالة الاجتماعية للوصول الى الهدف المنشود وهو الأداء المستدام (Asiaei,2021:2). ويركز 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 (الحربي، 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). ويشمل الأداء الاجتماعي ممارسات مثل تحسين أداء الموظفين وتدريبهم ومكافحة الفساد ودعم المجتمعات المحلية ويشير إلى التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية ويسعى الى تحقيق رفاهية الافراد والمجتمعات المرتبطة بالمنظمة ويعزز من الثقة المتبادلة بين المنظمات والمتفاعلين معها (Papoutsis&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 الباحث 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.

## 2. الاداء البيئي:

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). ويعرض هذا البعد اثار البيئة الناتجة عن الأنشطة المختلفة للمنظمات بسبب استخدام الموارد والانبعاثات سواء في الهواء او الماء او الأرض والنفائات الخطرة (الزيادي، 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 (Rehman et al.,2021:3). ويركز هذا البعد على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تطوير وتنمية بيئتها (سعدى، 2020:238).

ومما سبق يستنتج الباحث 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.

### 3. الاداء الاقتصادي:

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). ويتضمن هذا البعد تعظيم المكاسب الصافية من الأداء الاقتصادي شرط الحفاظ على وجود الموارد الطبيعية وجودتها على مر الزمن فهو يستند الى 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 تكون من شأن الإدارة ويهتم به أصحاب المصلحة ويؤدي الى زيادة ثروتهم ويوفر فرص أيضا لتحسين الأداء الاجتماعي (الحربي، 2023:94).

ومما سبق يستنتج الباحث 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.

## المبحث الثالث

## العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء المستدام

## توطئة:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية المتسارعة أصبح من الضروري للمنظمات تبني أنماط تفكير متقدمة تمكنها من الموازنة بين أهداف الربح والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية ويعد التفكير الاستراتيجي أداة حيوية لتوجيه القرارات المستقبلية بطريقة منهجية ومرنة ويمثل الأداء المستدام الإطار الذي يمكن المنظمات من الاستمرار والتكيف مع متطلبات التنمية المستدامة ويتزايد الاهتمام بدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المستدام لفهم كيفية مساهمة الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى في تعزيز الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل.

## العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المستدام

تحتاج الجامعات الى نظم إدارية حديثة تعمل على تقدمها وتطورها للوصول الى الأداء المرغوب وتحقيق الأهداف على مستوى الإدارات العليا والدنيا وان نجاح بعض الجامعات يعتمد على إدارة قادتها في التأثير بالمرؤوسين عن طريق توزيع المهام واشراكهم في القرارات وبالتالي تعزيز وتنمية المهارات والتعامل مع المواقف والتفاعل مع مستجدات بيئة الاعمال (أبو جنيب،2020: 10). وان إكتشاف استراتيجيات جديدة وتطوير الرؤيا وتوليد خيارات استراتيجية تمكنها من حل المشكلات الإدارية وفي هذا السياق يساهم التفكير الاستراتيجي في وضع الاتجاه التنظيمي المستقبلي نتيجة لتوقع الظروف البيئية والاستجابة لها (Bani-Hani,2021:214\_215).

وهنا يأتي دور الافراد وخصائصهم الفكرية وطرائق تفكيرهم في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها اذ تظهر النتائج ان الافراد وكفاءتهم في التفكير الاستراتيجي يؤثران بدرجة كبيرة في نوع الاستراتيجية التنظيمية وعلاقتها بالبيئة والأداء العام (Piorkowska et al.,2021:313). اذ يتمثل التفكير الاستراتيجي بالمعرفة التي يجب ان تتوافر لدى الافراد العاملين في أي منظمة لتحديد الفرص والتهديدات والاستمرارية في البقاء ومعرفة كيفية التعامل مع المستجدات البيئية بشكل دائم ومستمر اذ يقدم التفكير الاستراتيجي نهجاً يمكن المنظمات من تعزيز استدامتها وتميزها (Alzghoul et al.,2023:3).

كما يساعد التفكير الاستراتيجي المنظمات على فهم الحاضر والاستعداد للمستقبل عن طريق تخطيط السيناريوهات وبالتالي يساهم التفكير الاستراتيجي في وضع مختلف الفرضيات عن المستقبل وغالباً ما ينتج عنه رؤية شاملة للمنظمة (Dixit et al.,2021:3). اذ يعد التفكير الاستراتيجي ضرورة أساسية في مختلف المجالات واحد الركائز الأساسية لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات في الوقت الذي نعيش فيه مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية وندرة الموارد والتغيرات السريعة اصبح من الموضوعات ذات الأهمية

الكبيرة ويعتبر عنصر مساعد في خلق بيئات متميزة تساعد على الوصول الى تحقيق الأداء المستدام وتحقيق افضل النتائج (عبد القادر، 2022:526).

ويرتبط التفكير الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالأداء المستدام عن طريق تركيزه على دمج الأهداف طويلة المدى وتوقعات أصحاب المصلحة في تخطيط المشاريع ويتطلب تحقيق الاستدامة في المشاريع تبني تفكير استراتيجي يضمن توافق القرارات والأنشطة مع الرؤية المستقبلية للمنظمة وهذا يستدعي دمج مبادئ الاستدامة في الخطط الاستراتيجية والهياكل التنظيمية لضمان التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Aarseth et al.,2017:6). ويمكن المنظمات من تبني نهج استباقي تجاه القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة للأزمات وأن المنظمات التي تُدمج الاستدامة في استراتيجياتها تكون أكثر قدرة على توقع التحديات المستقبلية والتخفيف من آثارها السلبية ما يساهم في تحسين الأداء البيئي وتعزيز القدرة التنافسية، ويقدم التفكير الاستراتيجي بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والاستجابة الذكية للفرص والتهديدات البيئية وهو شرط أساس لتحقيق الأداء المستدام (Wijethilake,2017:572).

ويمثل الأداء المستدام قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها الاستراتيجية على المدى البعيد مع ان يكون هنالك تأكيد نتيجة وتأثير وتطوير المنظمة يجب ان يستمر بعد المشروع نفسه أي ان نتائج واثار المنظمات ذات الاستدامة الاستراتيجية تبقى بعد تقديمها لمنتجاتها/خدماتها ما تساعد على كسب موارد نادرة وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال وبالتالي تكون المستشعر الأساسي لميزة تنافسية مستدامة (الداؤد واخرون، 2024: 476). وان الأداء المستدام يعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن إضافة الى تكيفها مع المتغيرات البيئية وضمان استمرار اعمالها على المدى البعيد (حماد، 2025: 520). ولان تحقيق اهداف الأداء المستدام مسألة ضرورية ومحل اهتمام الدول كان لزاماً انعكاس ذلك الاهتمام على التعليم العالي ومؤسساته والعمل على تطويرها والتي اكدت لا يمكن تطوير التعليم الا بتحقيق مبادئ الاستراتيجية السبعة وهي (التكامل، والريادة والابداع، والتخصصات المتداخلة، والاتصال، والاستدامة، والمرجعية الدولية، والمشاركة الفعالة) والاستدامة هي المبدأ الخامس للاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030 (فتحية، 2025: 373).

مما سبق يتضح للباحث ان التفكير الاستراتيجي يمثل أداة حيوية للجامعات في مواجهة التغييرات البيئية السريعة عبر توليد رؤى استراتيجية ووضع بدائل استراتيجية تتوافق مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية مما يساهم في تعزيز التكيف والابتكار والاستجابة للفرص والتحديات وهذا ما ينعكس إيجابياً على الأداء المستدام للجامعات.

## الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

### المبحث الأول

التحقق من صلاحية أداة القياس

### المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

### المبحث الثالث

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

## الفصل الثالث

### الجانب التطبيقي للدراسة

#### تمهيد

يعرض الفصل الجانب التطبيقي للدراسة اذ يركز على تحليل وتفسير البيانات على أساس علمي ويوضح النتائج من خلال تحويل الأرقام وترجمتها الى حقائق علمية لتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول ثبات المقاييس والتحقق من صلاحية أداة القياس، ويتناول المبحث الثاني وصف المقاييس وتشخيصها وتحليل نتائجها، بينما يتناول المبحث الثالث اختبار وتحليل الفرضيات المطروحة في الدراسة.

## المبحث الأول

## التحقق من صلاحية أداة القياس

## توطئة

ان الخطوة الأولى والمهمة في الجانب التطبيقي هو التحقق من أداة قياس متغيرات نموذج الدراسة وقدرته على قياس ما صمم لأجله، اذ يمثل ذلك الطريقة التي تدعم الثقة في التفسير والاستنتاجات التي تمثل الحصيلة التي تسعى لها الدراسة وقد استهل التحليل الإحصائي لمقياس الدراسة بسلسلة من الخطوات المنهجية الهادفة إلى فحص مدى جودة البيانات ومدى مطابقة المقياس للمفاهيم النظرية قيد الدراسة منها التحقق من اكتمال البيانات وخلوها من النقص والخلل والشذوذ وغيرها من باقي الاختبارات التي سيتم التطرق لها.

## أدوات التحقق من أداة قياس لمتغيرات (نموذج الدراسة)

## 1. استكشاف عدم فقدان جزء من البيانات:

يتم القيام باستكشاف اكتمال تنزيل البيانات في البرنامج الإحصائي كخطوة تسبق إجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة، بهدف التأكد من اكتمال الخلايا بالقيم الكمية المقابلة لكل إجابة من المستجيب فظهور قيم مفقودة (**Missing Data**) يمكن ان يؤثر في دقة النتائج وموضوعيتها وقد تم ذلك عن طريق مراجعة بيانات الاستبيانات بعد إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي والتأكد من أن جميع الاستجابات قد تم تسجيلها بصورة صحيحة وكاملة.

ومن اجل تطبيق الاختبار الحالي سيتم استخدام احد الأساليب الوصفية لرصد أي فراغات أو قيم غير مدخلة في المتغيرات محل الدراسة ، اذ تبين من نتائج الفحص أن البيانات مكتملة بنسبة 100% وليس فيها نقص او خلية فارغة، ما يعكس جودة جيدة في عملية الجمع للاستجابات والدقة المطلوبة بتنزيلها في البرنامج وهذا يعطي اطمئنان لما سينتج عن تحليل هذه البيانات من قيم تخص باقي الاختبارات التي تستهدفها الدراسة.

اما اسباب ظهور خلايا فارغة وخلل بالبيانات قد يعود الى تجاوز بعض الخلايا بدون قصد او خلل بالثبيت ينتج عنه عدم ملائمة البيانات لطبيعة التحليل (Salgado, 2016:143) ما يمكن ان يعوق عمل بعض البرامج ومنها البرنامج الاحصائي Amos الذي يشترط اكتمال تنزيل البيانات لجميع الخلايا فضلاً عن عدم دقة ما ينتج من نتائج.

وان هذا الاجراء يمكن القيام به والتحقق منه عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS V.26) بالذهاب الى خيار التكرارات الذي يمكن عن طريق احدى مخرجاته معرفة وجود بيانات مفقودة ام لا ويبين الجدول(5) الفقرات الخاصة بالاستبانة وعدد افراد العينة وعمود للبيانات المفقودة وعن طريق العملية اعلاه تبين عدم وجود اية بيانات قد فقدت بالتنزيل وكما موضح في الجدول التالي:

## جدول ( 5 )

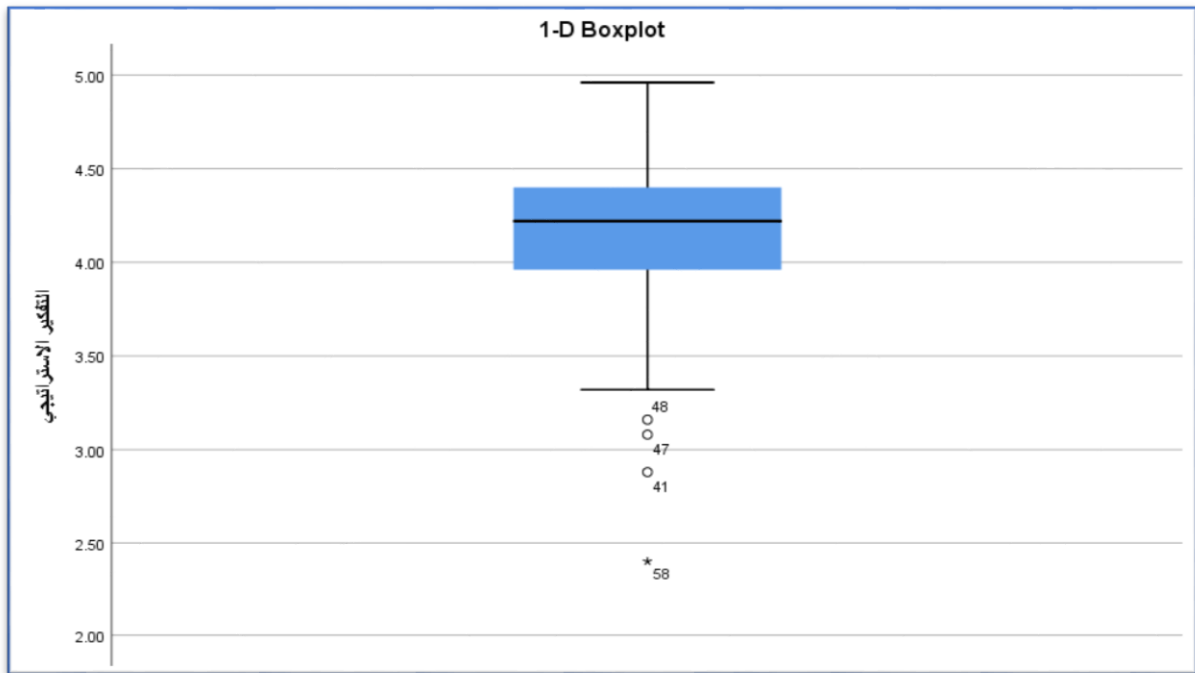
## فحص البيانات المفقودة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	110	Soc10	35	0	110	Cap3	18	0	110	Int1	1
0	110	Env1	36	0	110	Cap4	19	0	110	Int2	2
0	110	Env2	37	0	110	Cap5	20	0	110	Int3	3
0	110	Env3	38	0	110	Sys1	21	0	110	Int4	4
0	110	Env4	39	0	110	Sys2	22	0	110	Int5	5
0	110	Env5	40	0	110	Sys3	23	0	110	Thi1	6
0	110	Env6	41	0	110	Sys4	24	0	110	Thi2	7
0	110	Eco1	42	0	110	Sys5	25	0	110	Thi3	8
0	110	Eco2	43	0	110	Soc1	26	0	110	Thi4	9
0	110	Eco3	44	0	110	Soc2	27	0	110	Thi5	10
0	110	Eco4	45	0	110	Soc3	28	0	110	Hyp1	11
0	110	Eco5	46	0	110	Soc4	29	0	110	Hyp2	12
0	110	Eco6	47	0	110	Soc5	30	0	110	Hyp3	13
0	110	Eco7	48	0	110	Soc6	31	0	110	Hyp4	14
0	110	Eco8	49	0	110	Soc7	32	0	110	Hyp5	15
0	110	Eco9	50	0	110	Soc8	33	0	110	Cap1	16
0	110	Eco10	51	0	110	Soc9	34	0	110	Cap2	17

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.26

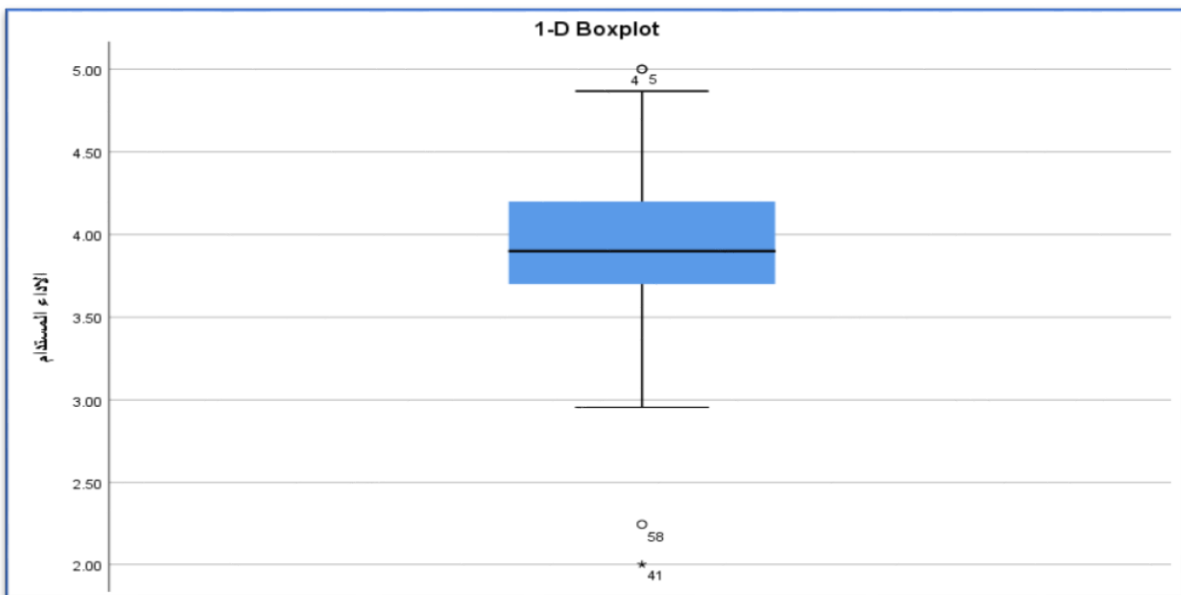
## 2. تدقيق التطرف والشذوذ في البيانات

يشير الشذوذ في بيانات التحليل الى وجود قيم تتجاوز الحد الأعلى لمدرج الاستجابات المستخدم فبدلاً من تنزيل قيمة (4) بمكان إجابة اتفق تم تنزيل (44) خطأ وحدوث هكذا حالات مرجعه يمكن ان ينسب الى السرعة وعدم التأني عند افراغ البيانات من الاستبانات الى برنامج التحليل والذي ينتج عنه بعض الأحيان تكرار للقيمة بذات الخلية او انزال قيمتين مختلفتين بخلية واحدة ومثل هكذا حالات تؤثر في مصداقية ما ينتج عن نتائج التحليل اللاحق اجمالاً فضلاً عن عدم الوصول الى فهم صحيح للظواهر وطبيعة العلاقات بينها وقد يعود السبب الى سرعة تنزيل البيانات او عدم انتباه وان القيام باختبار وجود حالة الشذوذ من عدمه يمكن عن طريق (Boxplot) الذي يعد احد الخيارات الإحصائية لبرنامج SPSS اذ يتبين بعد اجراء الاختبار وجود قيم فيها شذوذ عن الحدود المسموحة حسب المدرج المعتمد وكما يظهرها الشكل (5) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



شكل (5)

تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot) لمتغير التفكير الاستراتيجي



شكل (6)

تحليل شذوذ البيانات بطريقة (Boxplot) لمتغير الاداء المستدام

## 3. وصف أداة القياس

تمثل أداة القياس باستبانة تم اعدادها استناداً لمقاييس عالمية ضمن علم الإدارة ولاستكشاف المتغيرات تم اعتماد مدرج ليكرت الخماسي للإجابات الخاصة بعينة الدراسة وكما يلي:

## جدول (6)

## مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

وانموذج الدراسة هو النموذج المتعدد الذي يتمثل بمتغيرين متغيرات مقسمة ادورهم كالاتي المتغير (المستقل) التفكير الاستراتيجي، والمتغير (التابع) الاداء المستدام ويبين الجدول (7) المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

## الجدول (7)

## ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	Int	القصد الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي
5	Thi	التفكير في الوقت	
5	Hyp	الفرضيات الموجهة	
5	Cap	اقتناص الفرص	
5	Sys	التفكير النظامي	
10	Soc	الاداء الاجتماعي	الاداء المستدام
10	Eco	الاداء الاقتصادي	
5	Env	الاداء البيئي	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على الاستبانة.

## 4. اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقياس الدراسة

يعد عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الاختصاص خطوة مهمة في مجال التحقق من قدرة أداة القياس لدراسة انموذج الدراسة وهو ما يعبر عنه بصدق المقياس فهو بالأساس يبحث في المدى الذي تمثل بنية أداة القياس الأنسب لقياس متغيرات وابعادها، ان عملية التحقق الظاهرية لأداة القياس فالتحقق الظاهري للاستبانة يشكل ضرورة مهمة لصدق المقياس، وهو يساعد في تحديد هل ان الاستبانة تقيس ما أسست لقياسه؟ اذ ان تقييم صدق الاستبانة عبارة عن تقييم سريع لما يراد ان يقاس فضلاً عن انها الأكثر بساطة وسهولة في معرفة انسجام الفقرات ودقتها وصلاحيتها بالاعتماد على خبرة المقيم العلمي وقدرته على التخمين لشكل المقياس والمدى الذي يمثل به المقياس المتغيرات المراد دراسته. (Mohajan,2017:16)

كما ان تحديد نسبة الصلاحية الجوهرية والقدرة على تمثيل الظواهر والملائمة والصلاحية المنطقية فضلاً عن صلاحية المقياس الجوهرية يمكن ان يتم عن طريق الصدق الظاهري. (Yaghmale,2003:25)

ان الدراسة الحالية اعتمدت في تحقيق صدق أداة القياس على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة لغرض تحديد الصدق الظاهري للاستبانة فضلاً عن محتوى فقرات المقياس وهل تحتاج بعض التعديل لتنسجم مع بيئة التطبيق وتكون واضحة مفهومه للعينة كصيغة وعكس الأفكار المراد استكشافها. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الإطار تم اجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمون تعديل محتواها لتكون واضحة وأكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتنسجم مع طبيعة العمل والانشطة في عينة الدراسة.

### 5. الصدق البنائي الاستكشافي

يتطلب التحقق من الصدق البنائي الاستكشافي الى استخدام اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الاساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Factors) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض او كل من هذه المتغيرات. (Costello & Osborne, 2005) والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة الحالية سيعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.26) لاختبار مقياس المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) وذلك من اجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الابعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب ابعادها من المقياس. وعن طريق اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل (Hair et al., 1998, Field, 2005) وهي:

- أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- ب. أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- ج. ألا تقل قيمة الجذر الكامن Eigen Value عن الواحد الصحيح وان يظهر الرسم البياني عدد العوامل بشكل صريح.
- د. زيادة تشبعات الفقرات Loading عن 0.40 حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- هـ. الفقرات الجيدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الاخرى منخفضة (Cross-loading) (اقل من 0.30).

## مقياس التفكير الاستراتيجي

يحتاج الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس التفكير الاستراتيجي الذي يتكون من (25) فقرة الى استخدام اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي اليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة اعلاه.

## أ. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

أحد الشروط المهمة لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي هو شرط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) وللتحقق من هذا الشرط فان الباحثين اوصوا باستخدام مقياس كايسر-ماير-اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعد احد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح احصائية (KMO) بين (0-1) ، والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية اكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشر (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم)، اما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر بان نموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيم المقبولة تكون اكبر من (0.50) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني بان على الباحث اما ان يجمع بيانات اكثر (زيادة حجم العينة) او يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس. (Field, 2005) وكما يظهر من الجدول (8) فان قيمة (KMO) اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.730) والتي حسب تصنيف Kaiser تعد قيمة جيدة. وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بان مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix) ، واذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فان هذا يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية. (Field, 2005)

## جدول (8)

## قيم اختبار KMO and Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.730
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1802.168
	df	300
	Sig.	.000

والنتائج اعلاه تؤكد التحقق من المعيار الاول من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

ب. طريقة المكونات الأساسية

ولغرض التحقق من المعايير الاربعة المتبقية اعلاه فقد استخدم طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) التي تساعد ايضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الابعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (9) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد اكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

جدول (9) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس التفكير الاستراتيجي (العوامل من 1-5)

تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	
					بعد القصد الاستراتيجي
				.538	1.
				.671	2.
				.567	3.
				.665	4.
				.574	5.
					بعد التفكير في الوقت
			.906		1.
			.872		2.
			.848		3.
			.843		4.
			.911		5.
					بعد الفرضيات الموجهة
		.591			1.
		.667			2.
		.655			3.
		.717			4.
		.689			5.
					بعد اقتناص الفرص
	.764				1.
	.554				2.
	.693				3.
	.722				4.
	.708				5.
					بعد التفكير النظمي
.469					1.
.646					2.
.622					3.
.702					4.
.616					5.
1.300	1.389	1.571	3.626	7.145	الجذر الكامن:
5.200	5.555	6.283	14.505	28.579	النسبة المئوية للتباين المفسر%
60.122	54.922	49.367	43.084	28.579	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS

يمكن الاستكشاف عن طريق الجدول (9) الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي خمس ابعاد رئيسية من الفقرات الأصلية (25 فقرة) والتي يحتوي عليها مقياس التفكير الاستراتيجي وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس.

## 6. التحليل العاملي التوكيدي

يمثل أسلوب التحليل العاملي التوكيدي من الاساليب الإحصائية المتقدمة والتي تستخدم ضمن إطار النمذجة الهيكلية وتستهدف استكشاف الصدق البنائي (Construct Validity) لأداة القياس، فهو عبارة عن تحقق من مدى توافق البنية العملية المفترضة (الانموذج الهيكلية) مع البيانات الفعلية (الاستجابات) التي تم جمعها من عينة الدراسة، وعلى عكس التحليل العاملي الاستكشافي الذي يستهدف اكتشاف البنية الكامنة دون افتراضات مسبقة، فإن التحليل العاملي التوكيدي يبني على انموذج نظري مُسبق تم تحديده عن طريق الفكر الخاص بانموذج الدراسة والذي يتم اختياره إحصائياً للتحقق من صحته.

وان التحليل العاملي التوكيدي يمكن ان يشير الى نقطتين أساسيتين يستهدفهما الباحث ضمن دراسته النقطة الأولى معرفة مستوى انتماء التساؤلات لكل بعد تمثله ضمن أداة القياس ومدى التجانس لكل مجموعة فقرات تمثل بعداً عن طريق نسبة التشعب التي يظهرها البرنامج وهي تمثل اوزان انحداريه معيارية، وتقبل تلك الفقرات عندما تكون قيم التشعب (40%) فما فوق وهذا يعني أيضاً معرفة تلك الفقرات (التساؤلات) التي يعد ارتباطها ضعيفاً بالبعد الذي تمثله ففي التحليل العاملي التوكيدي يستلزم الامر إزالة أي عنصر (فقرة) لا يتلائم مع انموذج القياس بسبب التشعب المنخفض لبعض العوامل في النموذج ويجب ان لا يتجاوز حذف العناصر في المتغير الواحد عن (20%) من اجمالي العناصر الخاصة بمتغير معين في الانموذج وبخلاف ذلك يعد المتغير المحدد نفسه غير صالح لأنه فشل في تحقيق عنصر التأكيد ذاته. اما النقطة الثانية فهي التحقق من مطابقة الانموذج فيشار اليه عن طريق مؤشرات مطابقة الانموذج المحددة ضمن جدول ومعايير جودة مطابقة الانموذج في ادناه وهذه النقطة تمكن من معرفة مستوى الانسجام بين والتطابق بين الانموذج الهيكلية والبيانات التي تم سحبها من العينة وما يشار اليه أيضاً إمكانية ان يقوم الباحث بأجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل انموذج قياس على حدة (بشكل منفصل). (أوانغ، 2020:80)

كما يقترح البرنامج مؤشرات تعديل تستهدف تحسين جودة انموذج الاختبار يمكن اضافتها للنموذج الهيكلية حسب الحاجة لها وهي توضح ان هناك اشكال في خطأ القياس ما اثر في جودة النموذج وليس المشكلة في الفقرات. ولإجراء التحليل تم استخدام برنامج AMOS اذ تم بناء انموذج قياسي يتضمن الأبعاد النظرية للمقياس والعلاقات المفترضة بينها وبين الفقرات التابعة لها ومن ثم تم تقييم جودة المطابقة بين الانموذج والبيانات الفعلية عن طريق مجموعة من مؤشرات المطابقة المعيارية (Model Fit Indices)، والتي تعد مؤشرات حاسمة للحكم على مدى قبول الانموذج.

وفيما يلي، يتم عرض أبرز مؤشرات المطابقة ومعايير الحكم عليها، إلى جانب القيم الناتجة من التحليل الفعلي:

**جدول (10)**  
**مؤشرات جودة المطابقة**

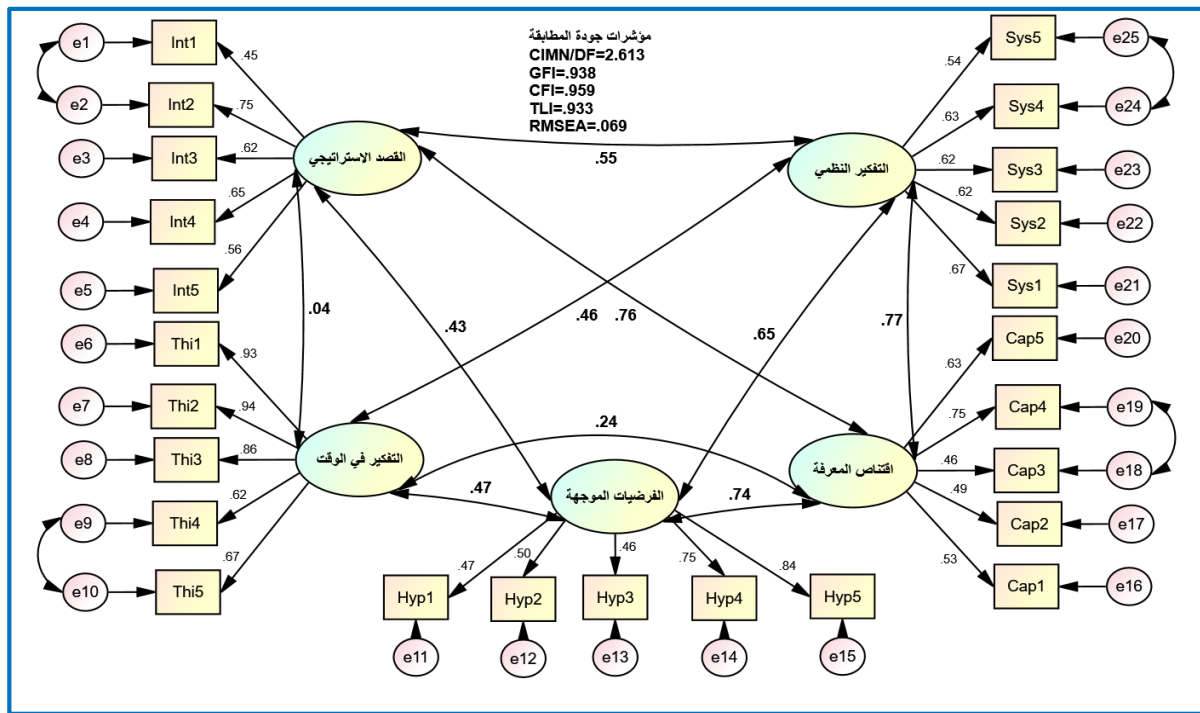
القيمة المقبولة	المؤشر	ت
$CMIN/DF < 5$	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	1
$GFI > 0.90$	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	2
$TLI > 0.90$	مؤشر تاكر ولوس (Tucker-Lewis Index (TLI)	3
$CFI > 0.90$	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	4
$RMSEA < 0.08$	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	5

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

وتقبل قيم التحليل اذا كان النسبة الحرجة (C.R.) اعلى من الحد الادنى ( $\pm 1.96$ ) فالقيمة مقبولة عند مستوى معنوية (5%) وفي حالة كانت اعلى من ( $2.56$ ) فالقيمة مقبولة عند مستوى معنوية (1%).

#### أ. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي:

يشتمل النموذج الهيكلي لمقياس التفكير الاستراتيجي على خمسة ابعاد أساسية هي (القصد الاستراتيجي، والتفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، اقتناص المعرفة، التفكير النظمي) بواقع خمسة وعشرين سؤالاً موزعة بالتساوي لكل بعد خمس تساؤلات تعكس بنيته المفاهيمية، اذ تم بناء النموذج العاملي الخاص بهذه الابعاد وفقراته وكما يوضح الشكل (7) فقد كانت جميع قيم التشبعات (الاوزان المعيارية) بمستوى تشبع اعلى من ادنى حد لقبول انتماءها البالغ (0.40) وبعد وضع مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج وبعد النظر في مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في النموذج الهيكلي مع تلك الموجودة في جدول (11) يتضح ان نموذج القياس الهيكلي يتطابق والبيانات التي تم سحبها من عينة الدراسة وهو يطابق الافتراض الفكري له (Costello&Osborne,2005). كما اشارت تلك النتائج الى ان متغير التفكير الاستراتيجي يمثل متغيراً متعدد الابعاد وليس متغيراً احادي البعد.



شكل (7)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي

ويعرض الجدول (11) القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (11)

تقديرات انموذج متغير التفكير الاستراتيجي

البعد	الفقرة	الوزن المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة الاحصائية
القصد الاستراتيجي	Int1	.449	.175	3.571	***
	Int2	.754	.216	5.130	***
	Int3	.625	.198	4.723	***
	Int4	.648	.208	4.829	***
	Int5	.555			
التفكير في الوقت	Thi1	.927	.130	8.965	***
	Thi2	.943	.127	8.869	***
	Thi3	.865	.127	8.249	***
	Thi4	.624	.058	15.821	***
	Thi5	.670			
الفرضيات الموجهة	Hyp1	.468	.109	4.857	***
	Hyp2	.498	.136	5.205	***
	Hyp3	.459	.111	4.756	***
	Hyp4	.745	.103	9.439	***
	Hyp5	.836			
اقتناص الفرص	Cap1	.532	.190	4.738	***
	Cap2	.492	.222	4.430	***
	Cap3	.461	.173	4.118	***
	Cap4	.745	.199	6.162	***
	Cap5	.634			

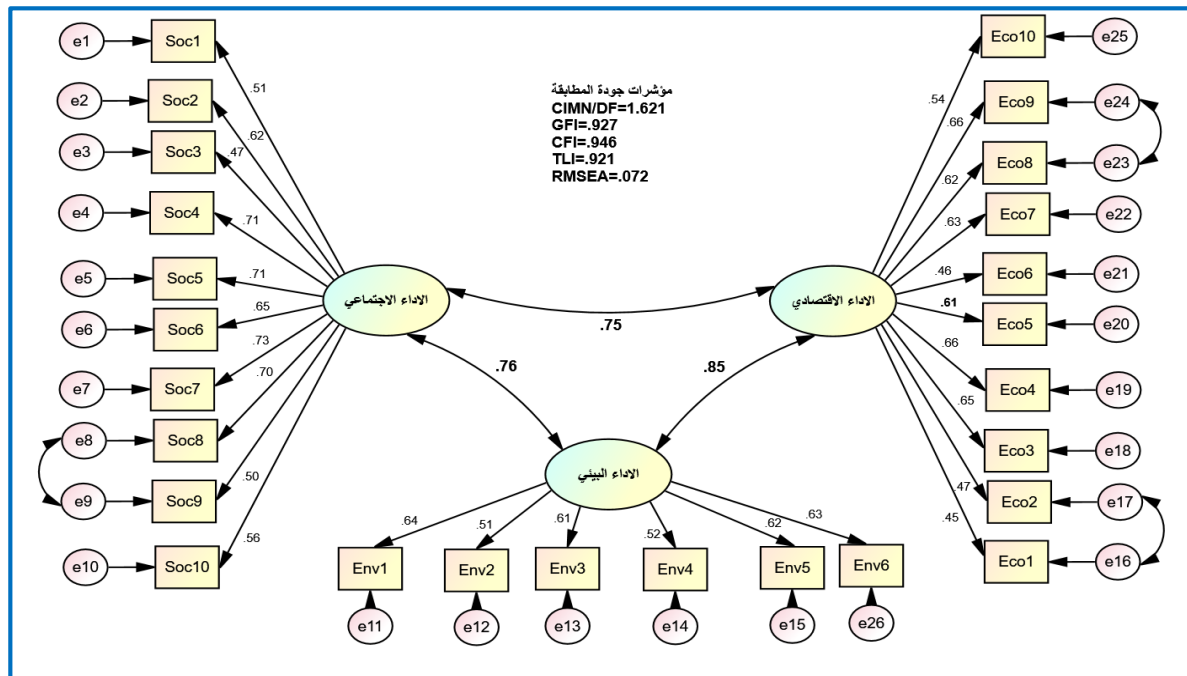
***	4.707	.266	.675	Sys1	التغير النظمي
***	4.493	.243	.619	Sys2	
***	4.503	.210	.621	Sys3	
***	4.726	.211	.627	Sys4	
			.537	Sys5	

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### ب. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الاداء المستدام

يشتمل النموذج الهيكلي لمقياس الاداء المستدام على ثلاثة ابعاد هي (الاداء الاجتماعي، الاداء الاقتصادي، الاداء البيئي) بواقع ستة وعشرين سؤالاً تعكس بنيته المفاهيمية، اذ تم بناء النموذج العاملي الخاص بهذه الابعاد وفقراته وكما يوضحه الشكل (8) فقد كانت جميع قيم التشعبات (الاوزان المعيارية) بمستوى تشعب اعلى من ادنى حد لقبول انتماءها البالغ (0.40) ما يعني ان التساؤلات لمقياس الاداء المستدام تمثل بنية المتغير بشكل كامل وقيم تشعباتها مقبولة احصائياً بدلالة النسبة الحرجة والمعنوية لكل فقرة وكما يبينها الجدول (12)، وقد تم وضع علاقات تباين بين بعض أخطاء القياس كما أشار لها برنامج التحليل، وبعد النظر في مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في النموذج الهيكلي مع تلك الموجودة في جدول (10) يتضح ان نموذج القياس الهيكلي يتطابق والبيانات التي تم سحبها من عينة الدراسة وهو يطابق الافتراض الفكري له. (Costello&Osborne,2005)

كما اشارت تلك النتائج الى ان متغير الاداء المستدام يمثل متغير متعدد الابعاد وليس متغيراً احادي البعد.



شكل (8)

### الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الاداء المستدام

ويعرض الجدول (12) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة

إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ( $P < .001$ ) وقيمة (C.R. - النسبة الحرجة).

جدول (12)  
تقديرات نموذج متغير الاداء المستدام

البعد	الفقرة	الوزن المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	الدلالة الاحصائية
الاداء الاجتماعي	Soc1	.514	.122	5.059	***
	Soc2	.615	.122	6.045	***
	Soc3	.470	.118	4.630	***
	Soc4	.705	.131	6.916	***
	Soc5	.714			
	Soc6	.651	.145	6.390	***
	Soc7	.733	.152	7.184	***
	Soc8	.700	.156	6.834	***
	Soc9	.495	.125	4.832	***
	Soc10	.557	.122	5.484	***
الاداء الاقتصادي	Eco1	.446	.198	3.795	***
	Eco2	.469	.221	3.943	***
	Eco3	.655	.276	4.937	***
	Eco4	.665	.284	4.980	***
	Eco5	.608	.236	4.717	***
	Eco6	.462	.209	3.901	***
	Eco7	.627	.237	4.808	***
	Eco8	.625	.269	4.787	***
	Eco9	.661	.262	4.959	***
	Eco10	.537			
الاداء البيئي	Env1	.641	.210	5.367	***
	Env2	.511	.199	4.485	***
	Env3	.606	.196	5.143	***
	Env4	.521	.178	4.558	***
	Env5	.620			
	Env6	.628	.204	5.288	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

#### 7. الثبات البنائي لأداة القياس

يمثل اختبار الثبات أحد أهم الاختبارات التي تمكن الباحث من التحقق من قدرة المقياس على قياس الظواهر المراد دراستها ضمن نقاط زمنية متعددة وهو يمثل مستوى قياس الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله وان هذا الاختبار يتم قياسه عن طريق معامل كرونباخ الفا وان القيم الخاصة بالاختبار تعبر عن ثبات المقياس اذا ماثلت او تجاوزت نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol&Dennick,2011:54)

اذ نلاحظ من الجدول (13) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70-92) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية

كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف الثبات العالي.

### الجدول (13)

#### معاملات الثبات لمتغيرات وابعاد الدراسة

المتغير	معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا
التفكير الاستراتيجي	0.92	الفصد الاستراتيجي	0.73
		التفكير في الوقت	0.91
		الفرضيات الموجهة	0.73
		اقتناص الفرص	0.70
		التفكير النظمي	0.76
الاداء المستدام	0.91	الأداء الاجتماعي	0.86
		الأداء الاقتصادي	0.82
		الأداء البيئي	0.84

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

## المبحث الثاني

## وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

## توطئة

ان التوجه الأساسي للمبحث الثاني من الجانب العملي يركز على توضيح وبيان توافر متغيرات (التفكير الاستراتيجي، الاداء المستدام) ضمن بيئة التطبيق المعنية والاستدلال على ذلك عن طريق إجابات الافراد عن التساؤلات للأبعاد استناد الى معيار الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك بيان المستوى لذلك التوافر باعتماد تصنيف احصائي خاص للمدرج المعتمد في استبانة الدراسة وكذلك معرفة مستوى أهمية كل سؤال وكل بعد وترتيب التساؤلات بناء على ذلك.

وفيما يلي سيتم تحديد الانتماء للفقرات والابعاد لاي مستوى توافر عن طريق تحديد طول الفئة التي يمكن عن طريقها استخراج طول كل فئة من فئات التصنيف بخطوات هي:

1. استخراج طول الفئة (طول المدى  $4=1-5$ )،
2. حساب طول الفئة (Category width) عن طريق قسمة المدى/عدد الفئات  $(5) (4 \setminus 5 = 0.88)$ .
3. وبعد ذلك نحدد الفئات يضاف  $(0.80)$  الى الحد الأدنى للمقياس  $(1)$  او يطرح من الحد الاعلى للمقياس  $(7)$ ، وتكون الفئات كما في الجدول  $(14)$ .

## جدول (14)

## تصنيف فئات الوصف الاحصائي

ت	الفئة	طول الفئة
1	منخفض جدا	1 – 1.80
2	منخفض	1.81 – 2.60
3	معتدل	2.61 – 3.40
4	مرتفع	3.41 – 4.20
5	مرتفع جدا	4.21 – 5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

## أولاً: وصف وتشخيص متغير التفكير الاستراتيجي

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:

## 1. وصف وتشخيص بعد القصد الاستراتيجي

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (القصد الاستراتيجي) الذي يتضمن خمس فقرات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة ومستوى التوافر وان الهدف هو الكشف عن مدى توافر هذا البعد في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك لتحديد الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الاتفاق وتلك التي جاءت بدرجات اتفاق منخفضة نسبياً، ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة استجابات المبحوثين.

عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (أهتم بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لجامعتنا.) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.48) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة جداً عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.659) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (90%)

أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الأولى) والتي مضمونها (أدرك اتجاهات الأعمال المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.12) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.622) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (82%)

وإجمالاً فإن بعد القصد الاستراتيجي قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع جداً إذ كان الوسط الحسابي (4.30) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة عنه ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.691) وان أهميته كانت بنسبة (0.86) وتشير هذه النتائج إلى ان العينة لديها اهتمام بوضع استراتيجيات للوضع الحالي وللوضع المستقبلي في الجامعة.

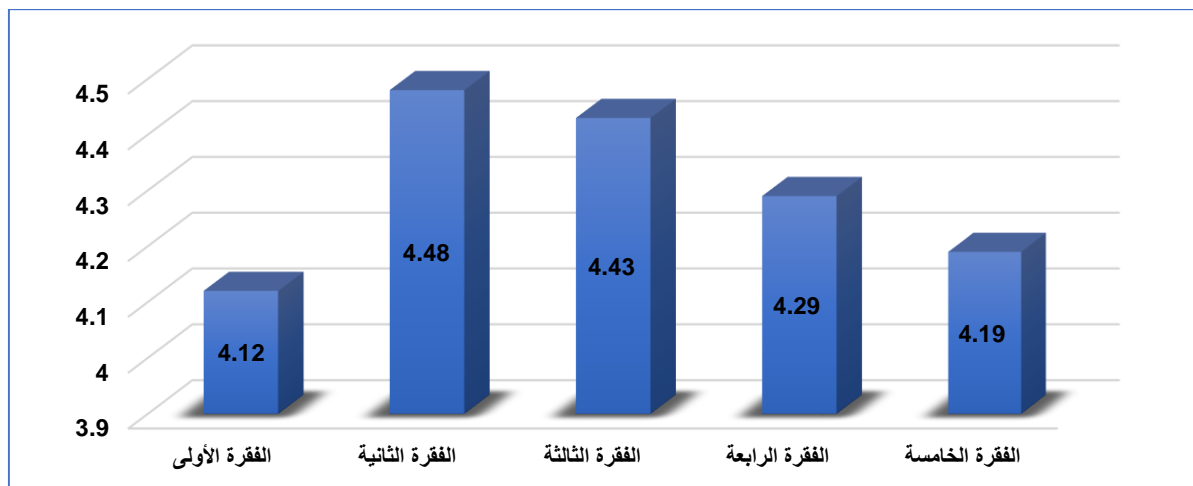
### الجدول (15)

#### الاحصاءات الوصفية لبعيد القصد الاستراتيجي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	.82	مرتفع	.622	4.12	أدرك اتجاهات الأعمال المؤثرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
1	.90	مرتفع جداً	.659	4.48	أهتم بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لجامعتنا.
2	.89	مرتفع جداً	.670	4.43	أحرص على تطوير الأهداف الإستراتيجية في ضوء الأحداث المستقبلية.
3	.86	مرتفع جداً	.695	4.29	أفكر جدياً في تطوير الخدمات التي تقدمها جامعتنا وبما ينسجم مع رؤيتها.
4	.84	مرتفع	.807	4.19	أرسخ مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق التوجه الاستراتيجي للجامعة.
	.86	مرتفع جداً	.691	4.30	القصد الاستراتيجي

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

ويوضح الشكل (9) ترتيب فقرات بعد القصد الاستراتيجي من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



### الشكل (9)

التمثيل البياني لفقرات بعد القصد الاستراتيجي  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## 2. وصف وتشخيص بعد التفكير في الوقت

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (التفكير في الوقت) الذي يتضمن خمس فقرات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة ومستوى التوافر وان الهدف هو الكشف عن مدى توافر هذا البعد في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك لتحديد الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الاتفاق وتلك التي جاءت بدرجات اتفاق منخفضة نسبياً، ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة استجابات المبحوثين.

عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الثالثة) والتي مضمونها (إنجاز المشاريع المتوقعة التي تم صياغتها في الماضي) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.83) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (1.424) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (77%).

أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الرابعة) والتي مضمونها (دراسة وتقييم الإمكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.31) وهو وسط يبين نسبة اتفاق معتدلة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (1.728) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (66%).

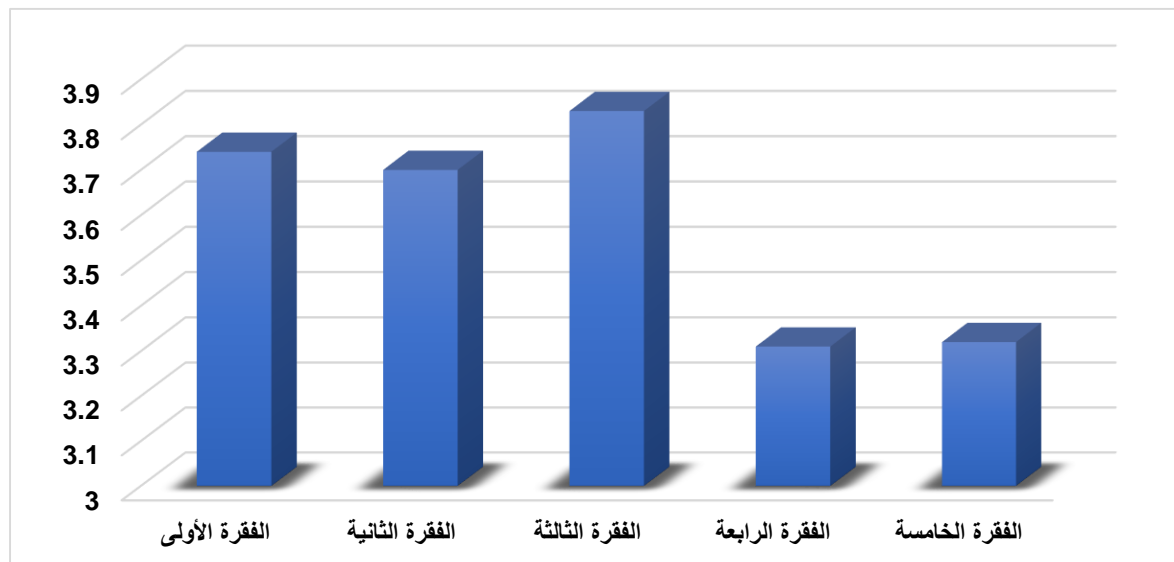
وإجمالاً فإن بعد التفكير في الوقت قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (3.58) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة عنه ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (1.545) وان أهميته كانت بنسبة (0.72) وتشير هذه النتائج إلى ان العينة لديها حس بضرورة اكمال ما تم التخطيط له دون اغفال المتغيرات المحيطة والرؤية المستقبلية المطلوبة.

الجدول (16)  
الاحصاءات الوصفية لبعء التفكير في الوقت

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.75	مرتفع	1.417	3.74	الاستفادة من تجارب المنظمات السابقة لرسم المستقبل.
3	.74	مرتفع	1.404	3.70	استشارة ذوي الخبرة في صياغة الاستراتيجيات المستقبلية.
1	.77	مرتفع	1.424	3.83	إنجاز المشاريع المتوقفة التي تم صياغتها في الماضي.
5	.66	معتدل	1.728	3.31	دراسة وتقييم الإمكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل.
4	.66	معتدل	1.750	3.32	الإفادة من نتائج السنوات السابقة لربط ماضيها بحاضرها ومستقبلها.
-	.72	مرتفع	1.545	3.58	المعدل

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

ويوضح الشكل (10) ترتيب فقرات بعء التفكير في الوقت من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (10)  
التمثيل البياني لفقرات بعء التفكير في الوقت  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## 3. وصف وتشخيص بعد الفرضيات الموجهة

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (الفرضيات الموجهة) الذي يتضمن خمس فقرات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة ومستوى التوافر وان الهدف هو الكشف عن مدى توافر هذا البعد في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك لتحديد الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الاتفاق وتلك التي جاءت بدرجات اتفاق منخفضة نسبياً، ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة استجابات المبحوثين.

عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الرابعة) والتي مضمونها (أضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بأنشطة جامعتنا) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.12) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.786). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (82%)

أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.00) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفع عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.923). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (80%).

وإجمالاً فإن بعد الفرضيات الموجهة قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (4.06) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة عنه ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.793). وان أهميته كانت بنسبة (0.81) وتشير هذه النتائج إلى ان العينة تستخدم طرقاً فكرية وعلمية لاستكشاف المستقبل المستجدات في بيئة عمل الجامعة.

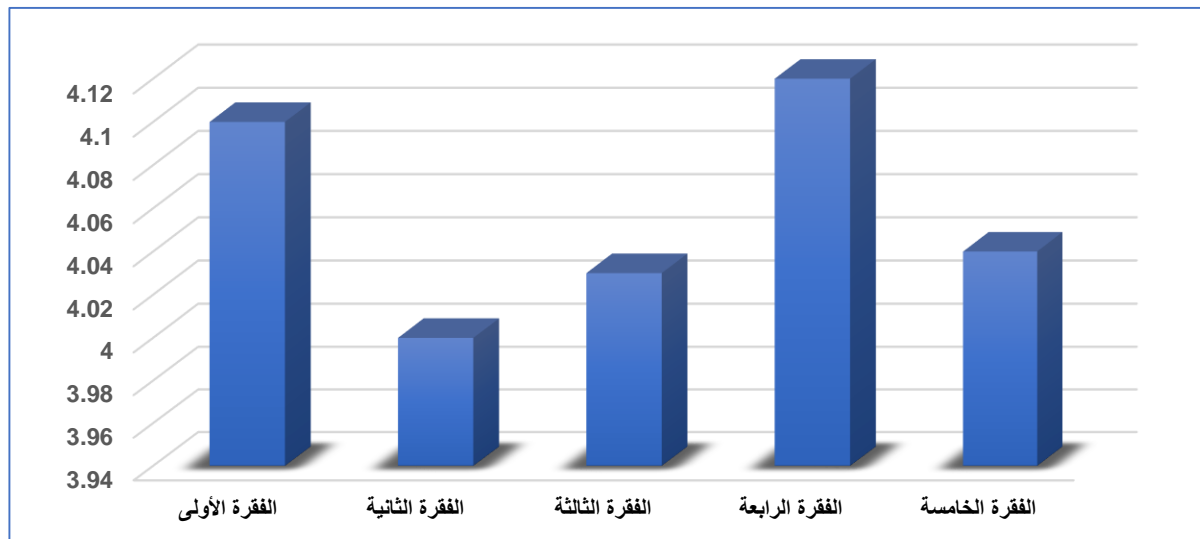
## الجدول (17)

## الإحصاءات الوصفية لبعد الفرضيات الموجهة

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.82	مرتفع	.733	4.10	طرح بدائل استراتيجية تتواءم مع المتغيرات البيئية.
5	.80	مرتفع	.923	4.00	تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل.
4	.81	مرتفع	.747	4.03	تضع الإدارة أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة التي يمكن ان تصيب الجامعة.
1	.82	مرتفع	.786	4.12	أضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بأنشطة جامعتنا.
3	.81	مرتفع	.777	4.04	اعتماد الديات العمل الإداري وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة.
-	.81	مرتفع	0.793	4.06	معدل البعد

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

ويوضح الشكل (11) ترتيب فقرات بعد الفرضيات الموجهة من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



**الشكل (11)**  
التمثيل البياني لفقرات بعد الفرضيات الموجهة  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

#### 4. وصف وتشخيص بعد اقتناص الفرص

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (اقتناص الفرص) الذي يتضمن خمس فقرات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة ومستوى التوافر وان الهدف هو الكشف عن مدى توافر هذا البعد في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك لتحديد الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الاتفاق وتلك التي جاءت بدرجات اتفاق منخفضة نسبياً، ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة استجابات المبحوثين.

عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الرابعة) والتي مضمونها (البحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح الجامعة) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.34) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة جداً عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.734). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (87%).

أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (يمكنني تحويل التهديدات إلى فرص تحقق المزايا للجامعة). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.00) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفع عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.893). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (80%).

وإجمالاً فإن بعد اقتناص الفرص قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع جداً إذ كان الوسط الحسابي (4.22) وان هذا التوافق يدعم بانسجام واتفاق بين العينة عنه ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.756). وان أهميته كانت بنسبة (0.84) وتشير هذه النتائج الى ان العينة تهتم كثيراً بالبحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في النجاح الخاص بعمل الجامعة.

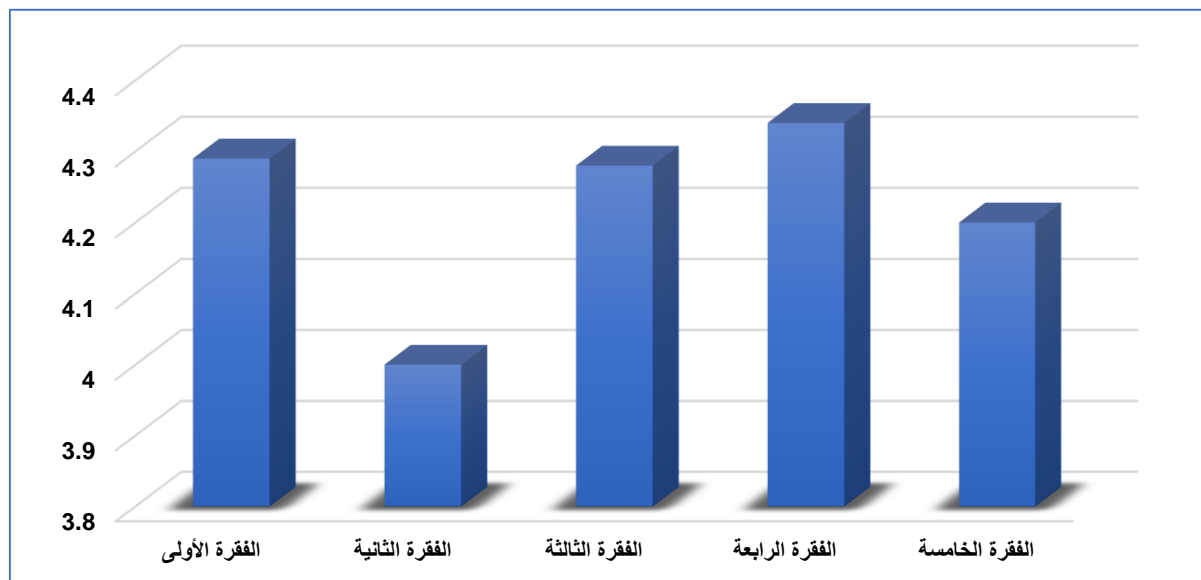
**الجدول (18)**  
الاحصاءات الوصفية لبعث اقتناص الفرص

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.86	مرتفع جداً	.758	4.29	امتلاك القدرة على استكشاف التطورات العلمية الحديثة.
5	.80	مرتفع	.893	4.00	يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق المزايا للجامعة.
3	.86	مرتفع جداً	.692	4.28	استحداث فرص جديدة تنسجم مع اهداف الجامعة.
1	.87	مرتفع جداً	.734	4.34	البحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح الجامعة
4	.84	مرتفع جداً	.705	4.20	استخدام الفرص كأداة لإدخال التحسينات في مجال العمل.
-	.84	مرتفع جداً	.756	4.22	معدل البعد

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

ويوضح الشكل (12) ترتيب فقرات بعد اقتناص الفرص من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على

الاوراس الحاسبية الموزونة.



**الشكل (12)**

التمثيل البياني لفقرات بعد اقتناص الفرص  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## 5. وصف وتشخيص بعد التفكير النظمي

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة ببعده (التفكير النظمي) الذي يتضمن خمس فقرات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى احتساب الأهمية النسبية لكل فقرة ومستوى التوافر وان الهدف هو الكشف عن مدى توافر هذا البعد في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك لتحديد الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الاتفاق وتلك التي جاءت بدرجات اتفاق منخفضة نسبياً، ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة استجابات المبحوثين.

عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الرابعة) والتي مضمونها (استثمر نقاط القوة وأستطيع تجاوز نقاط الضعف في عملي) قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.24) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة جداً عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.731). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (85%).

أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (تمتلك الجامعة نظام معلومات قادر على التنبؤ بالمستقبل). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.71) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفع عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.858). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (74%).

وإجمالاً فإن بعد التفكير النظمي قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (4.05) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة عنه ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.791). وان أهميته كانت بنسبة (81.0) وتشير هذه النتائج إلى ان العينة لديها القدرة على استكشاف الفرص ونقاط القوة واستثمارها بشكل يناسب وضع الجامعة فضلاً عن تخطي ما يعوق تحقيق أهدافها المرسومة.

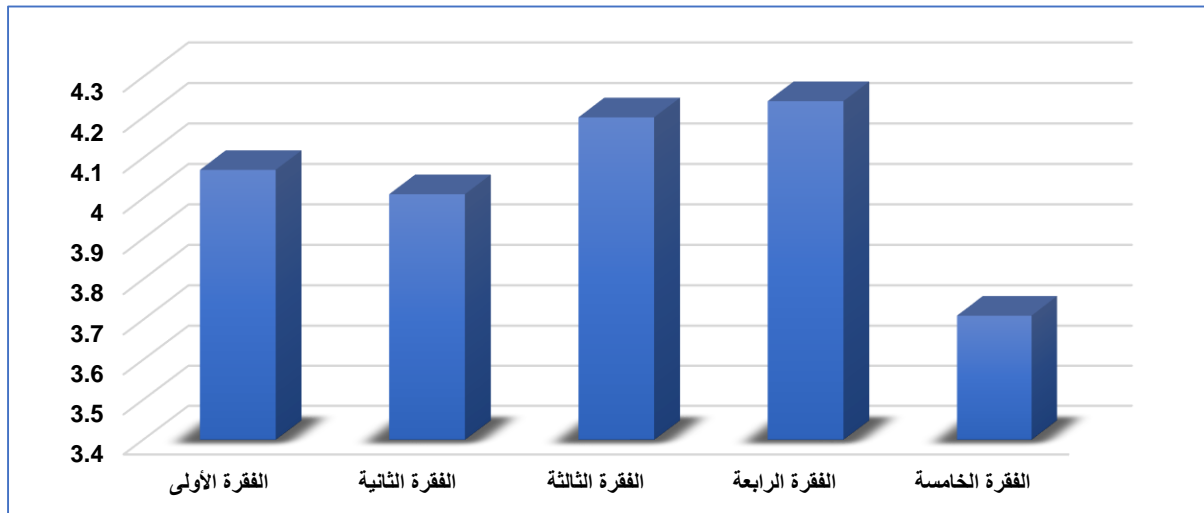
## الجدول (19)

## الإحصاءات الوصفية لبعده التفكير النظمي

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	.81	مرتفع	.853	4.07	استثمار الفرص وتجنب التهديدات البيئية واستغلال نقاط الضعف والقوه.
4	.80	مرتفع	.812	4.01	تمتلك الإدارة رؤية شاملة تجاه اعمال الجامعة وأدرك نظام عملها الإداري.
2	.84	مرتفع جداً	.701	4.20	بناء علاقات تكاملية بين المستويات الإدارية المختلفة.
1	.85	مرتفع جداً	.731	4.24	استثمر نقاط القوة وأستطيع تجاوز نقاط الضعف في عملي.
5	.74	مرتفع	.858	3.71	تمتلك الجامعة نظام معلومات يتنبؤ بالمستقبل.
-	.81	مرتفع	791.	4.05	معدل البعد

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

ويوضح الشكل (13) ترتيب فقرات بعد التفكير النظمي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (13)

التمثيل البياني لفقرات بعد التفكير النظمي  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير التفكير الاستراتيجي اجمالياً، فقد يظهر الجدول (20) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التفكير الاستراتيجي والذي يقاس بخمس ابعاد، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.04) وبلغ الانحراف المعياري (0.915). وبلغت الاهمية (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 كالآتي (القصد الاستراتيجي، اقتناص الفرص، الفرضيات الموجهة، التفكير النظمي والتفكير في الوقت) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (20).

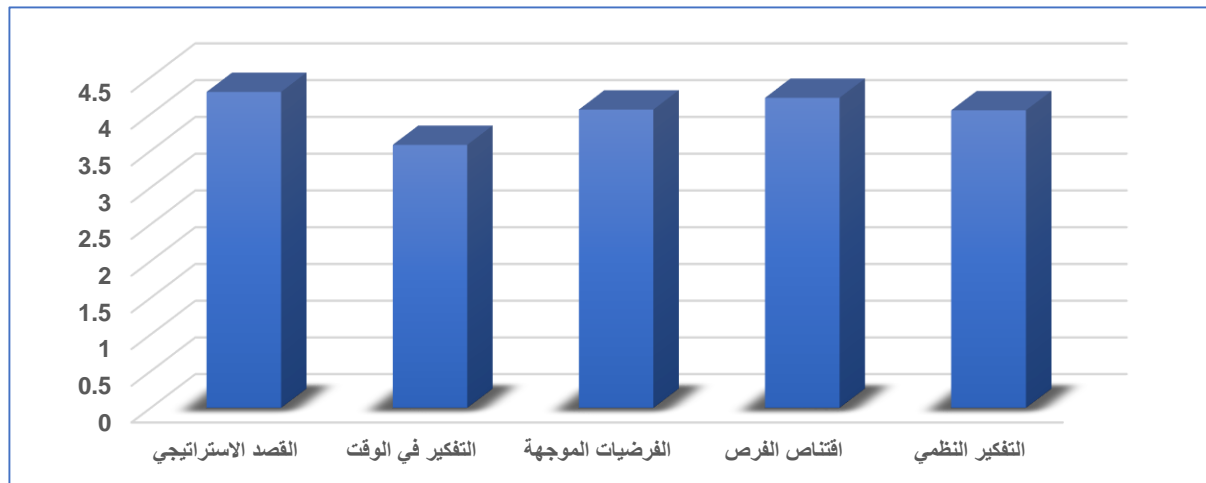
الجدول (20)

الاحصاءات الوصفية لمتغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده

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

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

ويوضح الشكل (14) ترتيب ابعاد التفكير الاستراتيجي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (14)

التمثيل البياني لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

### ثانياً: وصف وتشخيص متغير الاداء المستدام

ان عملية تحديد الوصف الاحصائي لاي متغير يجب ان يحتوي إحصاءات عدة من أهمها الوسط الحسابي والانحراف المعياري وفيما يلي سيتم اجراء الوصف الإحصائي لمتغير الاداء المستدام وصفاً على مستوى الفقرات والابعاد ثم المتغير عن طريق ابعاده بشكل اجمالي وكما يلي:

#### 1. وصف وتشخيص بعد الاداء الاجتماعي

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (الاداء الاجتماعي) الذي يتضمن خمس تساؤلات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى احتساب الأهمية لكل فقرة ومستوى التوافر وان الهدف هو الكشف عن مدى توافر هذا البعد في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك لتحديد الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الاتفاق وتلك التي جاءت بدرجات اتفاق منخفضة نسبياً، ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة استجابات المبحوثين.

عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الثالثة) والتي مضمونها (تلتزم الجامعة بتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية وبرامج التوعية الصحية). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.776). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها (81%).

اما اقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (الثامنة) والتي مضمونها (نوفر فرص عمل متساوية لجميع الموظفين دون أي تمييز). قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.43) وهو وسط يبين نسبة اتفاق معتدلة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها

الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (1.018) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (69%).

وإجمالاً فإن بعد الاداء الاجتماعي قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى معتدل إذ كان الوسط الحسابي (3.80) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة عنه ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.878). وان أهميته كانت بنسبة (0.76) وتشير هذه النتائج الى ان العينة تعند بان هناك التزاماً من لدن الجامعة على تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية وبرامج التوعية الصحية.

### الجدول (21)

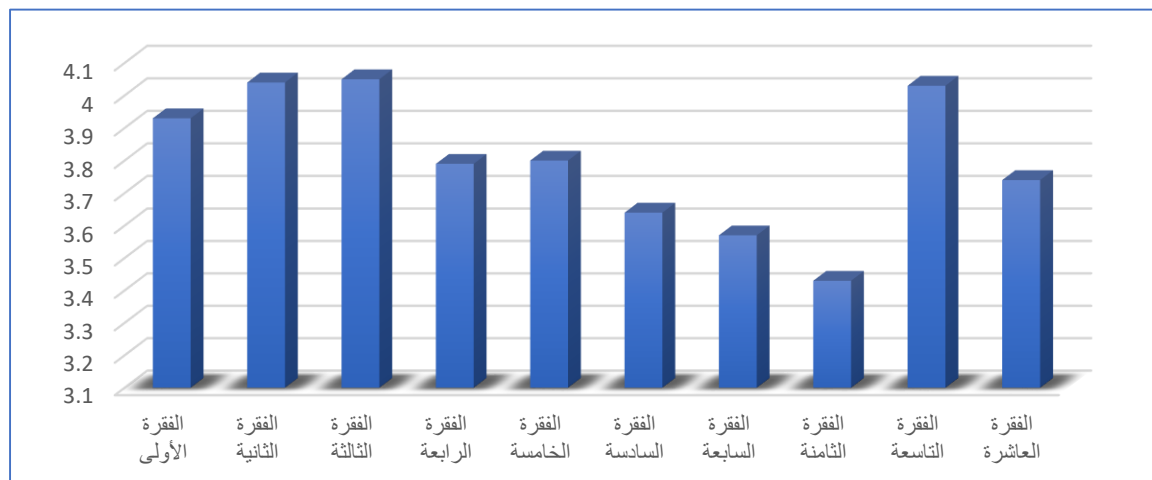
#### الاحصاءات الوصفية لبعء الاداء الاجتماعي

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
4	.79	مرتفع	.804	3.93	تدعم الجامعة توظيف الأفراد ذوي الإعاقة والأفراد المعرضين لخطر التهميش الاجتماعي.
2	.81	مرتفع	.805	4.04	نعمل على توفير فرص كافية للتدريب والتطوير المهني لجميع الموظفين.
1	.81	مرتفع	.776	4.05	تلتزم الجامعة بتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية وبرامج التوعية الصحية.
6	.76	مرتفع	.857	3.79	نلتزم بتوفير فرص العمل.
5	.76	مرتفع	.939	3.80	تعتمد الجامعة سياسات الموارد البشرية التي تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.
8	.73	مرتفع	.955	3.64	نأخذ مبادرات ومقترحات الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.
9	.71	مرتفع	.999	3.57	نلتزم بتحسين جودة حياة موظفينا.
10	.69	مرتفع	1.018	3.43	نوفر فرص عمل متساوية لجميع الموظفين دون أي تمييز.
3	.81	مرتفع	.817	4.03	تشارك الجامعة في أنشطة اجتماعية مثل الرعاية أو الحملات الخيرية لخدمة المجتمع المحلي.
7	.75	مرتفع	.806	3.74	ندرك أهمية إعداد خطط تقاعدية تضمن الاستقرار الوظيفي والمالي لموظفينا.
-	76.	مرتفع	878.	3.80	معدل البعد

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

ويوضح الشكل (15) ترتيب فقرات الاداء الاجتماعي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على

الايوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (15)

التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء الاجتماعي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

## 2. وصف وتشخيص بعد الاداء البيئي

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (الاداء البيئي) الذي يتضمن ست فقرات أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى احتساب الأهمية لكل فقرة ومستوى التوافر وان الهدف هو الكشف عن مدى توافر هذا البعد في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك لتحديد الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الاتفاق وتلك التي جاءت بدرجات اتفاق منخفضة نسبياً، ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة استجابات المبحوثين.

عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الثانية) والتي مضمونها (تدعم الجامعة البرامج التي تهدف إلى ترشيد استهلاك الطاقة). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.03) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.855) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (81%).

أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (السادسة) والتي مضمونها (تشجع الجامعة استخدام وشراء المنتجات الصديقة للبيئة والتي تلتزم بالمعايير المستدامة) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.83) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.840). ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها (77%).

وإجمالاً فإن بعد الاداء البيئي قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (3.93) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة عنه ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.820) وان أهميته كانت بنسبة (0.78) وتشير هذه النتائج إلى ان هناك دعماً من لدن الجامعة للبرامج التي تكون هادفة لترشيد استهلاك الطاقة.

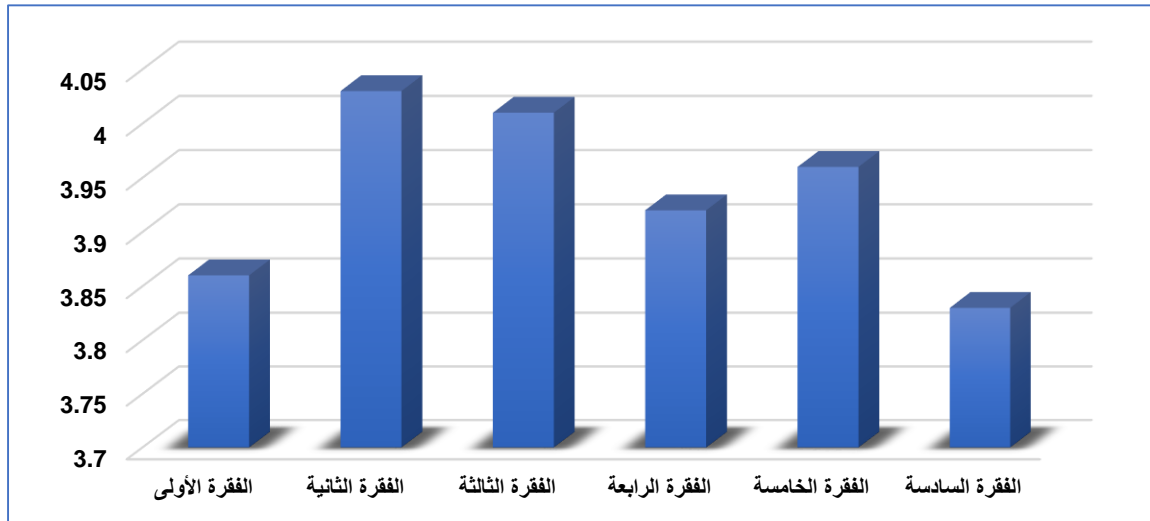
## الجدول (22)

## الإحصاءات الوصفية لبعد الاداء البيئي

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	.77	مرتفع	.861	3.86	تسعى الجامعة إلى تقليل أثرها البيئي من خلال استخدام منتجات صديقة للبيئة في مرافقها وأنشطتها.
1	.81	مرتفع	.855	4.03	تدعم الجامعة البرامج التي تهدف إلى ترشيد استهلاك الطاقة.
2	.80	مرتفع	.812	4.01	تتبنى الجامعة مبادرات لتبني مصادر الطاقة البديلة والمتجددة في عملياتها التشغيلية.
4	.78	مرتفع	.762	3.92	نشارك في الأنشطة التي تهدف إلى حماية وتحسين البيئة الطبيعية والحرم الجامعي.
3	.79	مرتفع	.789	3.96	تؤيد الجامعة خفض انبعاثات الغازات وتقليل إنتاج النفايات، وتدعم مبادرات إعادة تدوير المواد داخل الحرم الجامعي.
6	.77	مرتفع	.840	3.83	تشجع الجامعة استخدام وشراء المنتجات الصديقة للبيئة والتي تلتزم بالمعايير المستدامة.
-	.78	مرتفع	.820	3.93	معدل البعد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS , Excel6).

ويوضح الشكل (16) ترتيب فقرات الاداء البيئي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (16)

التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء البيئي  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

### 3. وصف وتشخيص بعد الاداء الاقتصادي

يتم في هذا الجزء تحليل الفقرات الخاصة بـ (الاداء الاقتصادي) الذي يتضمن عشر فقرة أساسية عن طريق مجموعة من الإحصاءات الوصفية تتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى احتساب الأهمية لكل فقرة ومستوى التوافر وان الهدف هو الكشف عن مدى توافر هذا البعد في بيئة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك لتحديد الفقرات التي حظيت بأعلى درجات الاتفاق وتلك التي جاءت بدرجات اتفاق منخفضة نسبياً، ما يتيح فهماً أعمق لطبيعة استجابات المبحوثين.

عند النظر إلى الفقرة الأعلى من حيث الوسط الحسابي يتبين أن الفقرة (الأولى) والتي مضمونها (تهتم الجامعة بتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة لطلبتنا والمستفيدين). قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.32) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة جداً عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً إذ بلغ (0.705) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها (86%).

أما أقل فقرة من حيث الوسط الحسابي كان من نصيب الفقرة (العاشرة) والتي مضمونها (لدى الجامعة إجراءات فاعلة لمعالجة جميع الشكاوى) قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.70) وهو وسط يبين نسبة اتفاق مرتفعة عن هذا التساؤل ويدعم الاتفاق هذا مستوى الانسجام بالإجابات التي يشير لها الانحراف المعياري الذي ظهر منخفضاً بلغ (0.862) ما يعني وجود اتفاق على توافر هذه الفقرة ضمن بيئة التطبيق بنسبة جيدة إذ كانت أهميتها ما نسبته (74%).

وإجمالاً فإن بعد الاداء الاقتصادي قد تحقق في بيئة التطبيق بمستوى مرتفع إذ كان الوسط الحسابي (4.04) وان هذا التوافر يدعم بانسجام واتفاق بين العينة عنه ويبين ذلك نسبة الانحراف المعياري

الذي بلغ (0.797) وان أهميته كانت بنسبة (0.81) وتشير هذه النتائج الى ان العينة ترى اهتمام كبير من لدن الجامعة بتقديم الخدمات ضمن المجال التعليمي والمجال البحثي وبمستوى جودة عالي لضمان الاستفادة القصوى للطلبة والجهات المستفيدة.

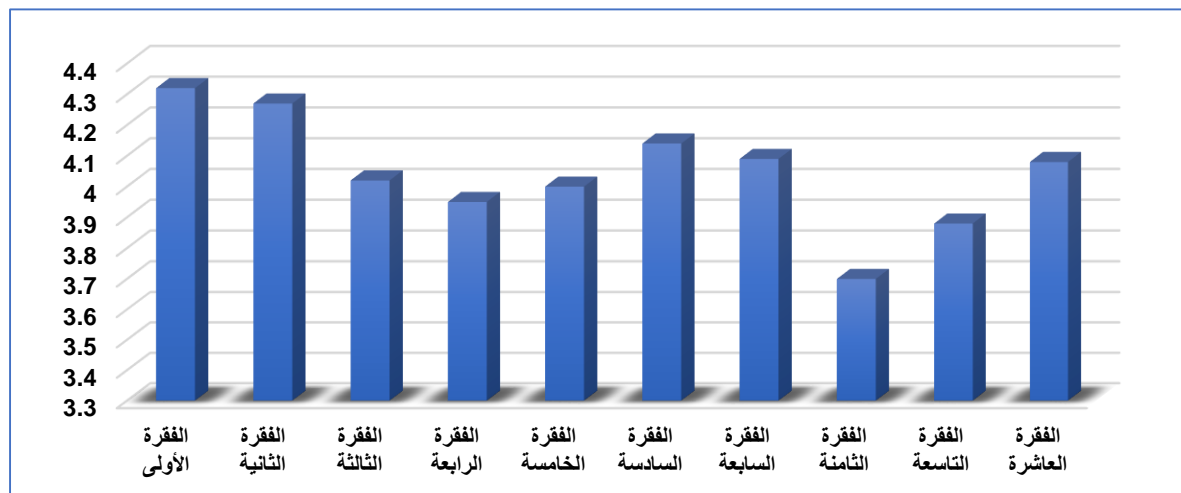
**الجدول (23)**  
**الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء الاقتصادي**

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.86	مرتفع جدا	.705	4.32	تهتم الجامعة بتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة لطلبتها والمستفيدين.
2	.85	مرتفع جدا	.777	4.27	تلتزم الجامعة بتطبيق معايير الجودة الوطنية والدولية في برامجها وخدماتها (مثل معايير الجودة المؤسسية والاعتماد الأكاديمي).
6	.80	مرتفع	.872	4.02	تتميز الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة بأفضل توازن بين الجودة والتكلفة.
8	.79	مرتفع	.892	3.95	تضمن الجامعة خدمات أكاديمية وخدمية تفوق مستوى ما هو متاح في مؤسسات التعليم المماثلة.
7	.80	مرتفع	.766	4.00	تقدم الجامعة معلومات دقيقة وكاملة حول برامجها وخدماتها للكوادر التدريسية والطلبة.
3	.83	مرتفع	.739	4.14	تُعد حماية حقوق الطلبة أولوية لدى الإدارة الجامعية.
4	.82	مرتفع	.760	4.09	تعزز الجامعة شراكاتها وعلاقات التعاون مع موردي الخدمات والمؤسسات في محيطها المحلي.
10	.74	مرتفع	.862	3.70	لدى الجامعة إجراءات فعالة لمعالجة جميع الشكاوى.
9	.78	مرتفع	.820	3.88	تُقدم الجامعة معلومات واضحة ودقيقة عند الإعلان عن البرامج الأكاديمية والخدمات، بما يشمل تفاصيل الضمان أو الالتزام.
5	.82	مرتفع	.779	4.08	تعتمد الجامعة آلية رسمية للتواصل والتفاعل مع طلبتها وأصحاب المصلحة الآخرين.
-	.81	مرتفع	.797	4.04	معدل البعد

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

ويوضح الشكل (17) ترتيب فقرات بعد الاداء الاقتصادي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على

الاوراسط الحسابية الموزونة.



**الشكل (17)**

التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء الاقتصادي  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel)

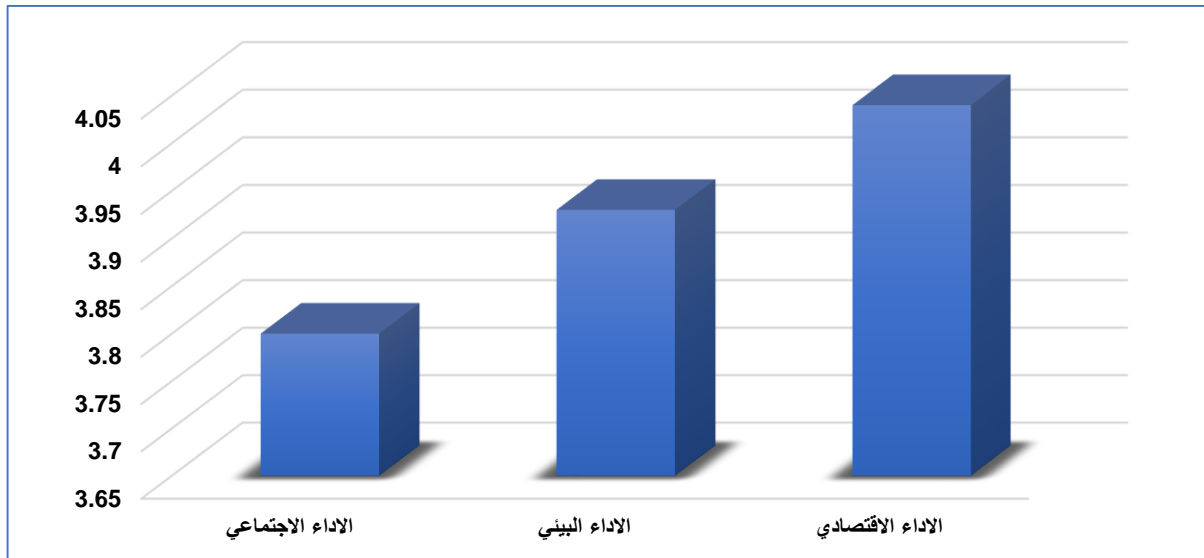
اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المستدام اجمالياً، فقد يظهر الجدول (24) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المستدام والذي يقاس بثلاثة ابعاد، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.92) وبلغ الانحراف المعياري (.832) وبلغت الاهمية النسبية (78%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان 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 المبحوثة، وكما موضح في الجدول (24) .

الجدول (24)  
الاحصاءات الوصفية لمتغير الاداء المستدام بأبعاده

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

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

ويوضح الشكل (18) ترتيب ابعاد الاداء المستدام من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة



الشكل (18)

التمثيل البياني لفقرات متغير الاداء المستدام  
المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

وبانتهاء هذا المبحث فقد اجاب الباحث عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة وحقق اهداف الدراسة المتعلقة بمدى ادراك افراد العينة لمتغيرات الدراسة الحالية.

## المبحث الثالث

## اختبار وتحليلها فرضيات الدراسة

## توطئة

المبحث الثالث من الجانب العملي يختص ببيان مستويات الارتباط والتأثير بين متغيرات النموذج البحثي (التفكير الاستراتيجي، الاداء المستدام) ولبيان ذلك سيتم استخدام حزمتين احصائيتين هما (SPSS V.26, Amos V.23) اذ يتم اعتماد معامل بيرسون للارتباط والنمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) للتحقق من مستويات التأثير المباشر والمتعدد المفترضة ضمن انموذج الدراسة، وما تمتاز به النمذجة الهيكلية انها تمكن الباحث من وضع متغيرات عدة سواء كانت مستقلة او تابعة فضلاً عن كون هذه المتغيرات كامنة او متغيرات مقاسة، فالمتغيرات الكامنة هي المتغيرات التي يتم قياسها عن طريق تساؤلات ولا تقاس بذاتها، كما يمكن ان يتم تخمين طبيعة العلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة تعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة وغير المقاسة (الكامنة). وفيما يلي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الخاصة بهذا المبحث.

## اولاً: الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

## 1. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى:

تهتم الفقرة الحالية بمعرفة مستوى الارتباط بين المتغيرات المستقلة وابعادها والمتغير التابع واتجاه ذلك الارتباط هل هو ارتباط ايجابي ام الارتباط سلبي ولتحقيق ذلك تم بناء فرضية مفادها (توجد علاقة ارتباط طردية 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) علما 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 (25):

الجدول (25)  
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" 5<sup>th</sup> ed., Pearson Education Limited, Prentice Hall, England, P:459.

تشير الإحصاءات الخاصة بمستوى ارتباط المتغير المستقل الأول (التفكير الاستراتيجي) بالمتغير التابع (الاداء المستدام) والظاهرة في الجدول (26) تحقق مستوى قوي جدا من الارتباط بين المتغيرين إذ بلغت قيمته (\*\*0.775). وهذه القيمة تعد قيمة ذات دلالة احصائية لأن قيمة المعنوية الخاصة بالارتباط كانت عند مستوى ( $Sig \leq 0.01$ ) أي ان المستوى الخاص بالثقة بالنتيجة تبلغ (99%) وهو افضل مستوى ثقة ضمن العلوم الإدارية ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصنوفة إذ تفسر هذه النتيجة ان العينة لديهم اعتقاد عالي بأن تواجد التفكير الاستراتيجي في بيئة العمل مرتبط بتعزيز مستوى الاداء المستدام وبناءً على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده والاداء المستدام).

الجدول (26)  
مصنوفة معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي الاداء المستدام

Correlations							
الاداء المستدام	التفكير الاستراتيجي	التفكير النظمي	اقتناص الفرص	الفرضيات الموجهة	التفكير في الوقت	القصد الاستراتيجي	
.660**	.727**	.393**	.565**	.445**	.517**	1	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)
110	110	110	110	110	110	110	N
.217**	.762**	.517**	.507**	.543**	1	.517**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)
110	110	110	110	110	110	110	N
.660**	.824**	.615**	.602**	1	.543**	.445**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)
110	110	110	110	110	110	110	N
.664**	.826**	.573**	1	.602**	.507**	.565**	Pearson Correlation
.000	.000	.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
110	110	110	110	110	110	110	N

.782**	.801**	1	.573**	.615**	.517**	.393**	Pearson Correlation	التفكير النظمي
.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
110	110	110	110	110	110	110	N	
.775**	1	.801**	.826**	.824**	.762**	.727**	Pearson Correlation	التفكير الاستراتيجي
.000		.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
110	110	110	110	110	110	110	N	
1	.775**	.782**	.664**	.660**	.217**	.660**	Pearson Correlation	الأداء المستدام
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
110	110	110	110	110	110	110	N	

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

المصدر: مخرجات برنامج spss v.26

وللفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية هي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تختص الفرضية الفرعية الأولى ببيان طبيعة الارتباط بين البعد

(القصد الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (الأداء المستدام) إذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط

ان مستوى الارتباط كان عند مستوى ( $0.660^{**}$ ) وهذا الارتباط كان طردي وعند مستوى قوي وان

معنويتها كانت عالية اذا بلغت عند مستوى ( $Sig \leq 0.01$ ) وهي قيمة تعني قبول نسبة الارتباط بين

المتغيرين بمستوى ثقة (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة

الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة، وبناء على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول

تحقق الفرضية الفرعية الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

القصد الاستراتيجي والأداء المستدام).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تختص الفرضية الفرعية الثانية ببيان طبيعة الارتباط بين البعد

(التفكير في الوقت) والمتغير المعتمد (الأداء المستدام) إذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط ان

مستوى الارتباط كان عند مستوى ( $0.217^{**}$ ) وهذا الارتباط كان طردياً وعند مستوى ضعيف وان

معنويتها كانت عالية اذا بلغت عند مستوى ( $Sig \leq 0.01$ ) وهي قيمة تعني قبول نسبة الارتباط بين

المتغيرين بمستوى ثقة (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة

الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة وبناء على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول

تحقق الفرضية الفرعية الثانية المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

التفكير في الوقت والأداء المستدام).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تختص الفرضية الفرعية الثالثة ببيان طبيعة الارتباط بين البعد (الفرضيات الموجهة) والمتغير المعتمد (الاداء المستدام) اذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط ان مستوى الارتباط كان عند مستوى (\*\*0.660). وهذا الارتباط كان طرديا وعند مستوى قوي وان معنويتها كانت عالية اذا بلغت عند مستوى ( $Sig \leq 0.01$ ) وهي قيمة تعني قبول نسبة الارتباط بين المتغيرين بمستوى ثقة (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة وبناءً على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الفرعية الثالثة المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفرضيات الموجهة والاداء المستدام).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تختص الفرضية الفرعية الرابعة ببيان طبيعة الارتباط بين البعد (اقتناص الفرص) والمتغير المعتمد (الاداء المستدام) اذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط ان مستوى الارتباط كان عند مستوى (\*\*0.664). وهذا الارتباط كان طرديا وعند مستوى قوي وان معنويتها كانت عالية اذا بلغت عند مستوى ( $Sig \leq 0.01$ ) وهي قيمة تعني قبول نسبة الارتباط بين المتغيرين بمستوى ثقة (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة وبناءً على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الفرعية الرابعة المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اقتناص الفرص والاداء المستدام).

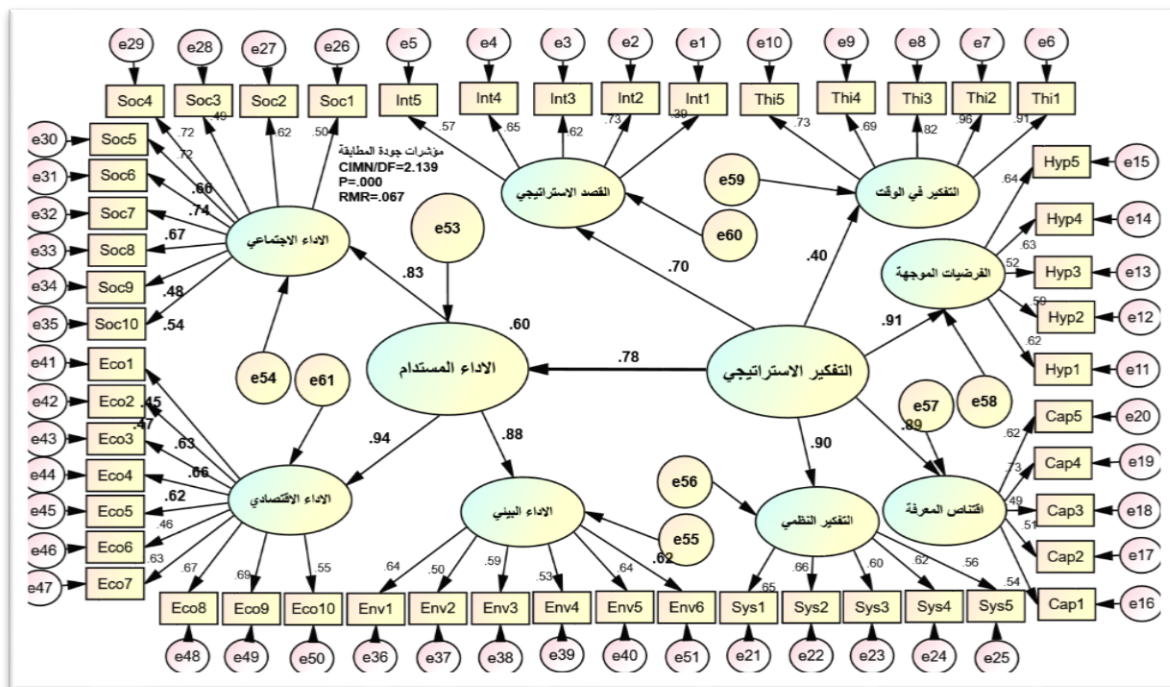
5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تختص الفرضية الفرعية الخامسة ببيان طبيعة الارتباط بين البعد (التفكير النظمي) والمتغير المعتمد (الاداء المستدام) اذ يظهر الجدول الخاص بعلاقات الارتباط ان مستوى الارتباط كان عند مستوى (\*\*0.782). وهذا الارتباط كان طرديا وعند مستوى قوي جدا وان معنويتها كانت عالية اذا بلغت عند مستوى ( $Sig \leq 0.01$ ) وهي قيمة تعني قبول نسبة الارتباط بين المتغيرين بمستوى ثقة (99%) وهو مستوى عالي من الثقة بالنتيجة ويدعم ذلك علامات النجمة الظاهرة اعلى قيمة الارتباط ضمن المصفوفة وبناءً على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الفرعية الخامسة المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي والاداء المستدام).

## ثانياً: اختبار فرضيات مسار التأثير لانموذج الدراسة

يشتمل الاختبار الحالي ضمن هذه الفقرة على التحقق من مسارات التأثير من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد ضمن انموذج الدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) الى المتغير المعتمد (الاداء المستدام) ومسارات الفرضيات الفرعية وفيما يلي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير:

## 1. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الثانية

يمثل معرفة التأثير والاتجاه الخطوة الأخيرة والمهمة لانموذج الاختبار للدراسة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مجموعة فرضيات رئيسية وفرعية واولها هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في الاداء المستدام) وسيتم اعتماد حزمة الإحصاء اموس ومنها يتم اختيار 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 (19) وجدول (27) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (19)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

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

ويبين جدول (27) القيم الخاصة بمخرجات النموذج الهيكلي والتي تشتمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير:

### جدول (27)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر للتفكير الاستراتيجي في الاداء المستدام

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

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

ان مراجعة الجدول (27) 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 تأثيرا يبلغ مقداره ( $\beta = 0.78, P < 0.001$ ) 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 ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (27) 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 ( $P < 0.000$ )، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالنموذج الهيكلي.

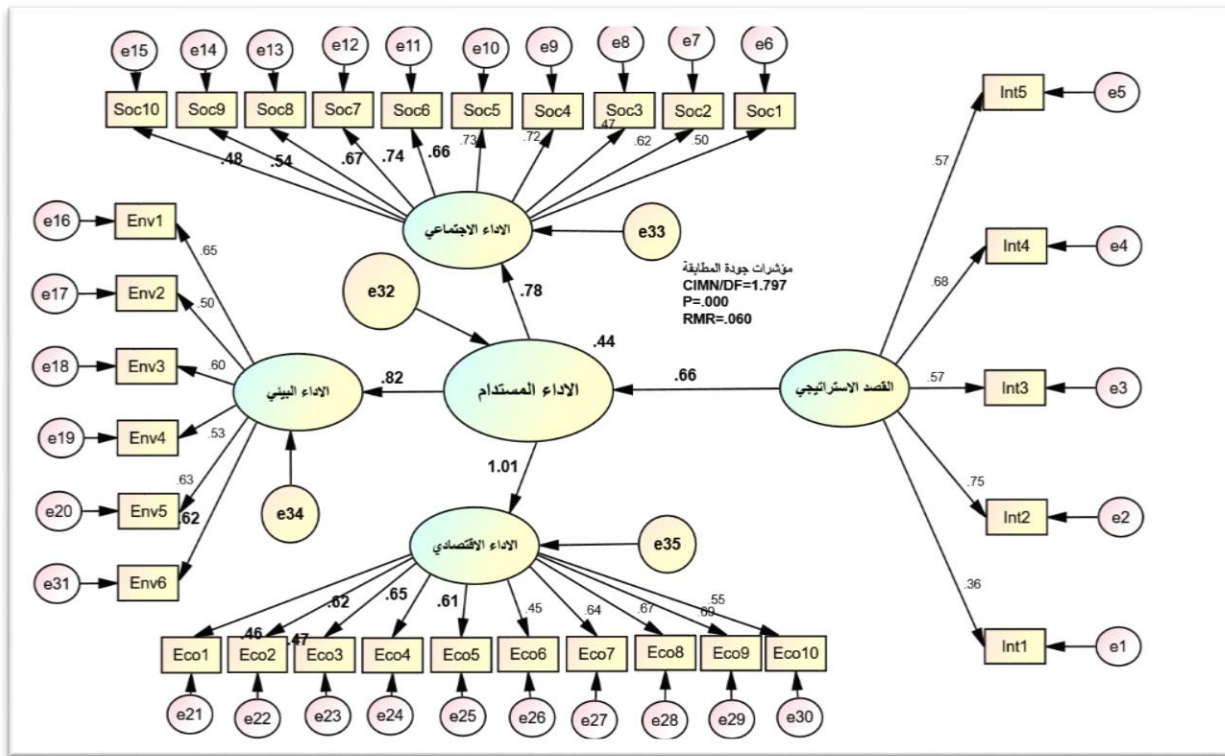
ويضاف الى ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها المتغير المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته ( $R^2$ ) نحو (0.60) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير الاداء المستدام في حين تعزى متبقي نسبة التفسير والتي تبلغ 40% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن انموذج الدراسة الحالي.

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

ويتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

أ. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الاولى: تختص الفرضية الفرعية الأولى ببيان التأثير لبعدها (القصد الاستراتيجي) في متغير (الاداء المستدام) والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقصد الاستراتيجي في الاداء المستدام) وسيتم اعتماد حزمة الإحصاء اموس ومنها يتم اختيار النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) الذي يعد بديلاً امثلاً عن باقي المناهج التي تعتمد اختبارات تحليل المسار، الانحدار 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

الإحصائية، وبهدف إجراء الاختبار تم تصميم الشكل (20) وجدول (28) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



شكل (20)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الاولى

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

ويبين جدول (28) القيم الخاصة بمخرجات النموذج الهيكلي والتي تشمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

جدول (28)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر للقصد الاستراتيجي في الاداء المستدام

P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
.000	3.966	.192	.760	.660	الاداء المستدام	<---	القصد الاستراتيجي

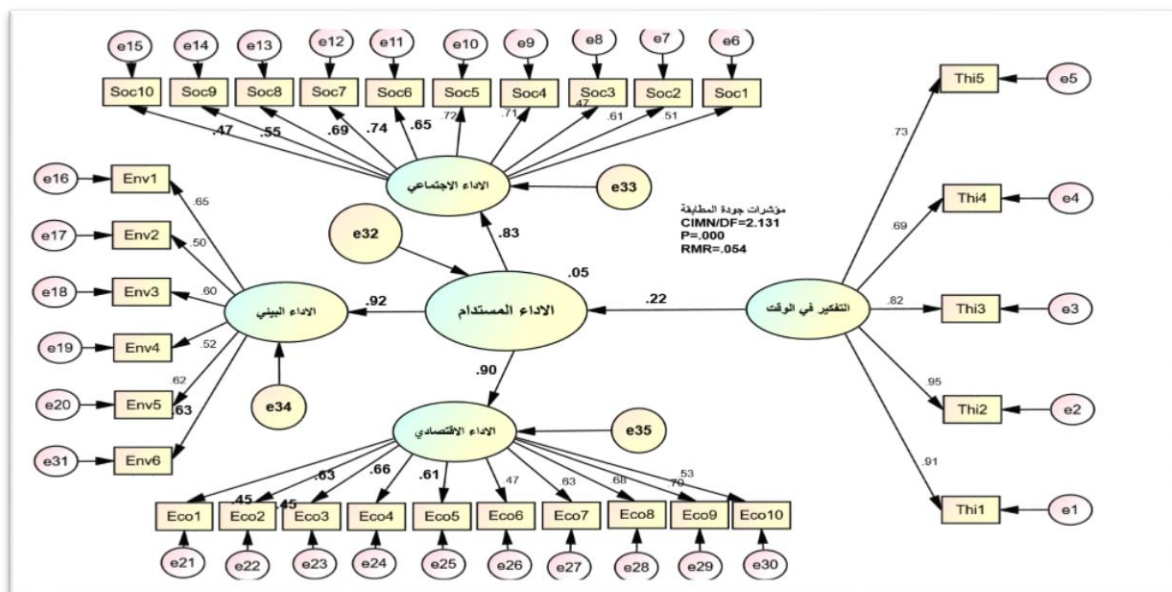
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ان مراجعة الجدول (28) يبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين بعد (القصد الاستراتيجي) ومتغير الاداء المستدام اذ يتضح ذلك عن طريق معامل التأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) ان هناك تأثيرا يبلغ مقداره ( $\beta = 0.66, P < 0.001$ ) وهو يعني ان (القصد الاستراتيجي) في حال تغيره بمقدار وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في الاداء المستدام سيكون (0.66) 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 (28) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (3.966)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (1.96)، ما 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 البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (القصد الاستراتيجي) يفسر ما نسبته ( $R^2$ ) نحو (0.44) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير الاداء المستدام في حين تعزى متبقي نسبة التفسير والتي تبلغ 56% الى ظواهر تنظيمية اخرى ليست ضمن انموذج الدراسة الحالي. وهي نتيجة تتفق مع ما ذهبت اليه الفرضية الفرعية الأولى وهذا يعني وجود دعماً قوياً لقبول مسار التأثير المفترض بين البعد المستقل (القصد الاستراتيجي) والمتغير التابع (الاداء المستدام) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للدراسة.

ب. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الثانية: تختص الفرضية الفرعية الثانية ببيان التأثير لبعده (التفكير في الوقت) في متغير (الاداء المستدام) والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التفكير في الوقت في الاداء المستدام) وسيتم اعتماد حزمة الإحصاء اموس ومنها يتم اختيار النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) الذي يعد بديلاً أمثل من باقي المناهج التي تعتمد اختبارات تحليل المسار، الانحدار 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 (21) وجدول (29) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (21)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الثانية  
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين جدول (29) القيم الخاصة بمخرجات النموذج الهيكلي والتي تشمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخط القياس ومعنوية قيمة التأثير

### جدول (29)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر بين التفكير في الوقت والاداء المستدام

P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
.048	1.978	.048	.096	.217	الاداء المستدام	<---	التفكير في الوقت

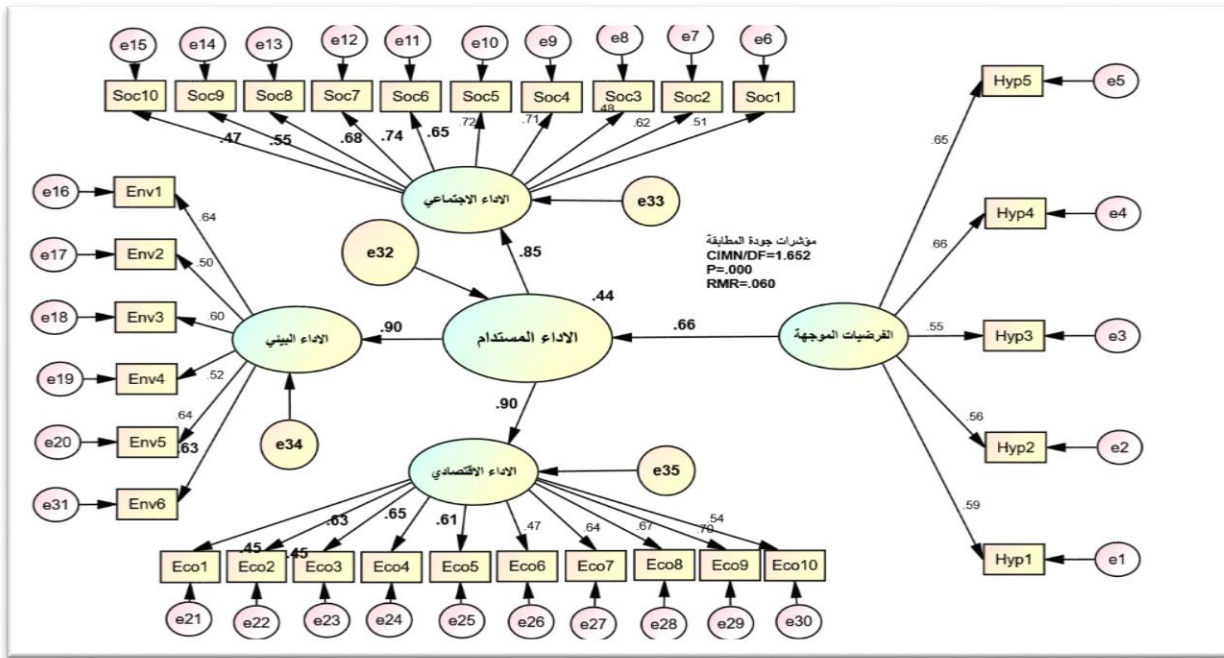
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ان مراجعة الجدول (29) يبين ان هناك نسبة تأثير منخفضة بين بعد (التفكير في الوقت) ومتغير الاداء المستدام اذ يتضح ذلك عن طريق معامل التأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) ان هناك تأثير يبلغ مقداره ( $\beta = 0.22, P < 0.005$ ) وهو يعني ان (التفكير في الوقت) في حال تغيره بمقدار وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في الاداء المستدام سيكون (0.22) وان هذا التأثير هو بالاتجاه الإيجابي تدل عليه إشارة قيمة بيتا المعيارية.

ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (29) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (1.978)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (1.96)، مما يدل على دلالة معنوية مقبولة عند مستوى ( $P < 0.005$ )، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالنموذج الهيكلي.

ويضاف الى ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (التفكير في الوقت) يفسر ما نسبته ( $R^2$ ) نحو (0.05) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير الاداء المستدام في حين تعزى متبقي نسبة التفسير والتي تبلغ 95% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن انموذج الدراسة الحالي وهي نسبة تفسير ضعيفة وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب اليه الفرضية الفرعية الثانية وهذا يعني وجود دعماً لقبول مسار التأثير المفترض وان كان تأثير منخفض بين البعد المستقل (التفكير في الوقت) والمتغير التابع (الاداء المستدام) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للدراسة.

ج. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الثالثة: تختص الفرضية الفرعية الثالثة ببيان التأثير لبعده (الفرضيات الموجهة) في متغير (الاداء المستدام) والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفرضيات الموجهة في الاداء المستدام) وسيتم اعتماد حزمة الإحصاء اموس ومنها يتم اختيار النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) الذي يعد بديلاً أمثل من باقي 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 (22) وجدول (30) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (22)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الثالثة  
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

ويبين جدول (30) القيم الخاصة بمخرجات النموذج الهيكلي والتي تشمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

جدول (30)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للفرضيات الموجهة في الاداء المستدام

P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R. W	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
.000	4.293	.174	.748	.660	الاداء المستدام	<---	الفرضيات الموجهة

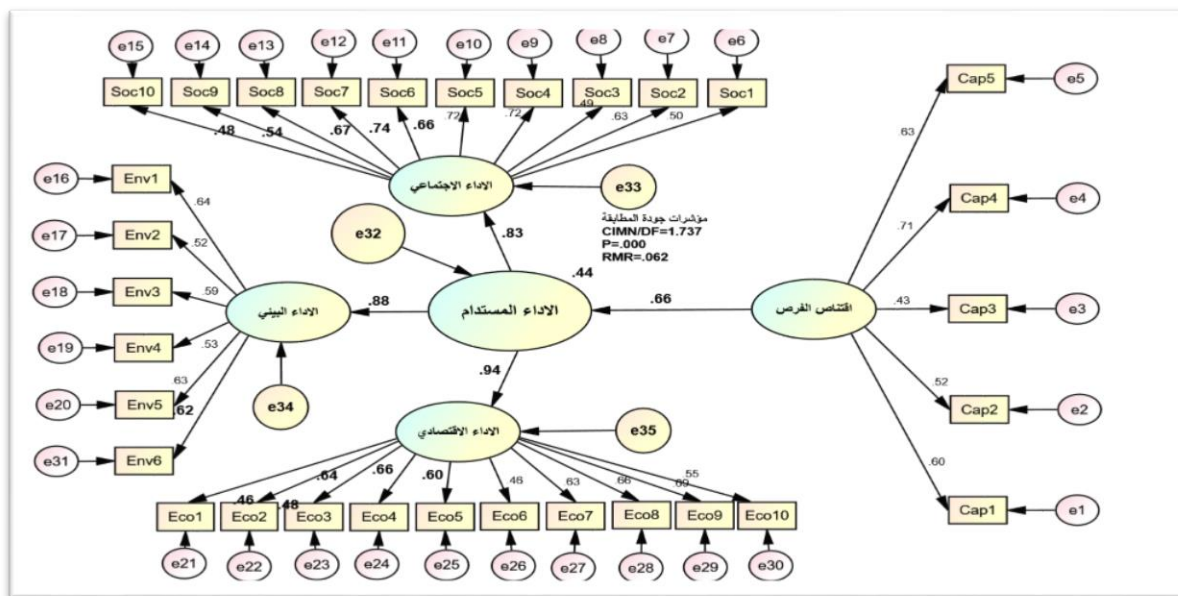
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

ان مراجعة الجدول (30) يبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين بعد (الفرضيات الموجهة) ومتغير (الاداء المستدام) اذ يتضح ذلك عن طريق معامل التأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) ان هناك تأثير يبلغ مقداره ( $\beta = 0.66, P < 0.001$ ) وهو يعني ان (الفرضيات الموجهة) في حال تغيره بمقدار وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في الاداء المستدام سيكون (0.66) وان هذا التأثير هو بالاتجاه الإيجابي تدل عليه إشارة قيمة بيتا المعيارية.

ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (30) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (4.293)، 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 البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (الفرضيات الموجهة) يفسر ما نسبته (R<sup>2</sup>) نحو (0.44) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير الاداء المستدام في حين تعزى متبقي نسبة التفسير والتي تبلغ 56% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن نموذج الدراسة الحالي. وهي نتيجة تتفق مع ما ذهبت اليه الفرضية الفرعية الثالثة وهذا يعني وجود دعم قوي لقبول مسار التأثير المفترض بين البعد المستقل (الفرضيات الموجهة) والمتغير التابع (الاداء المستدام) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للدراسة.

د. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الرابعة: تختص الفرضية الفرعية الرابعة ببيان التأثير لبعد (اقتناص الفرص) في متغير (الاداء المستدام) والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاقتناص الفرص في الاداء المستدام) وسيتم اعتماد حزمة الإحصاء اموس ومنها يتم اختيار النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) الذي يعد بديلاً أمثل من باقي المناهج التي تعتمد اختبارات تحليل المسار، الانحدار 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 (23) وجدول (31) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (23)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الرابعة  
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

وبين جدول (31) القيم الخاصة بمخرجات النموذج الهيكلي والتي تشتمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

### جدول (31)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر بين اقتناص الفرص والاداء المستدام

P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
.000	4.163	.202	.839	.664	الاداء المستدام	<---	اقتناص الفرص

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

ان مراجعة الجدول (31) يبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين بعد (اقتناص الفرص) ومتغير (الاداء المستدام) اذ يتضح ذلك عن طريق معامل التأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) ان هناك تأثير يبلغ مقداره ( $\beta = 0.66, P < 0.001$ ) وهو يعني ان (اقتناص الفرص) في حال تغيره بمقدار وحدة واحدة فان مستوى انعكاس ذلك في الاداء المستدام سيكون (0.66) وان هذا التأثير هو بالاتجاه الإيجابي تدل عليه إشارة قيمة بيتا المعيارية.

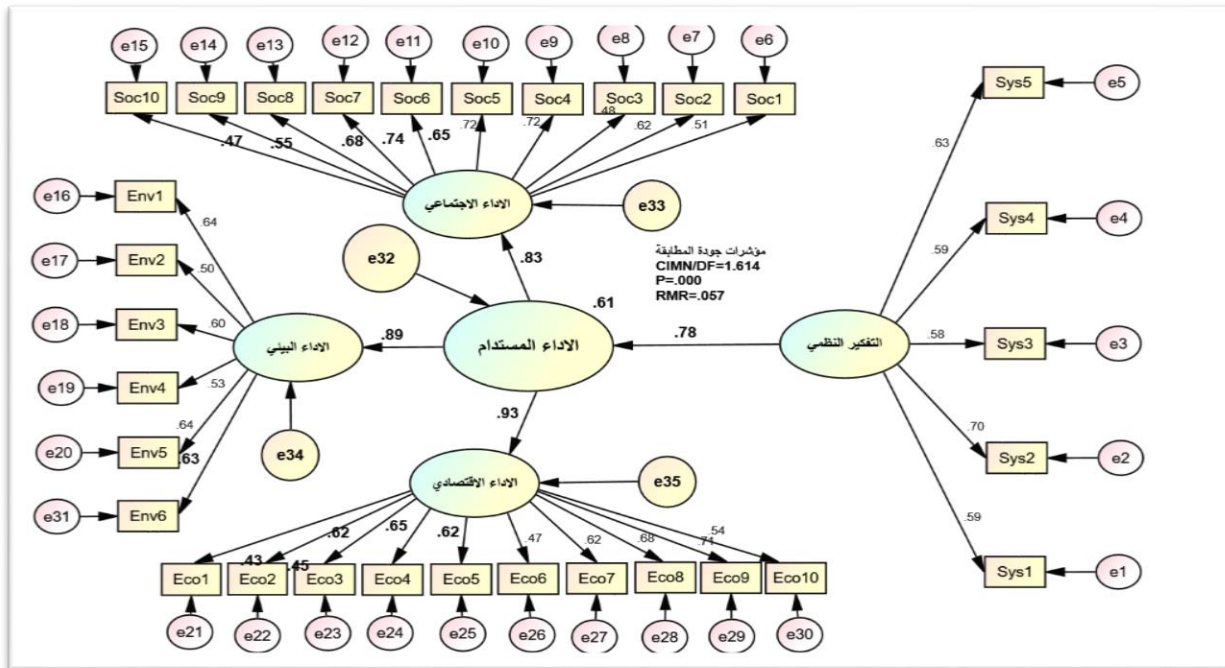
ولتحديد ما إذا كان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (31) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (4.163)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة (1.96)، ما يدل على دلالة معنوية قوية عند مستوى ( $P < 0.001$ )، كما هو موضح في جدول النتائج الخاص بالنموذج الهيكلي.

ويضاف الى ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (اقتناص الفرص) يفسر ما نسبته ( $R^2$ ) نحو (0.44) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير الاداء المستدام في حين تعزى متبقي نسبة التفسير والتي تبلغ 56% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن انموذج الدراسة الحالي.

وهي نتيجة تتفق مع ما ذهب اليه الفرضية الفرعية الرابعة وهذا يعني وجود دعماً قوياً لقبول مسار التأثير المفترض بين البعد المستقل (اقتناص الفرص) والمتغير التابع (الاداء المستدام) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للدراسة.

هـ. اختبار مسار التأثير للفرضية الفرعية الخامسة: تختص الفرضية الفرعية الخامسة ببيان التأثير لبعده (التفكير النظمي) في متغير (الاداء المستدام) والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير النظمي في الاداء المستدام) وسيتم اعتماد حزمة الإحصاء اموس ومنها يتم اختيار النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) الذي يعد بديلاً امثلاً من باقي المناهج التي تعتمد اختبارات تحليل المسار، الانحدار 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

الإحصائية، وبهدف إجراء الاختبار تم تصميم الشكل (24) وجدول (32) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (24)

اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الفرعية الخامسة

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

ويبين جدول (32) القيم الخاصة بمخرجات النموذج الهيكلي والتي تشمل بيتا المعيارية وبيتا غير المعيارية ونسبته الحرجة وخطا القياس ومعنوية قيمة التأثير

جدول (32)

الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير المباشر للتفكير النظامي في الاداء المستدام

P	C.R.	S.E.	Estimate	S.R.W	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
.000	4.679	.172	.807	.782	الاداء المستدام	<---	التفكير النظامي

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

ان مراجعة الجدول (32) يبين ان هناك نسبة تأثير عالية بين بعد (التفكير النظامي) ومتغير الاداء المستدام اذ يتضح ذلك عن طريق معامل التأثير بيتا المعيارية (Standardized Beta) ان هناك تأثير يبلغ مقداره ( $\beta = 0.78, P < 0.001$ ) وهو يعني ان (التفكير النظامي) 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 ذا دلالة إحصائية يتم الرجوع الى الجدول (32) لمعرفة قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) والتي تبين انها عند (4.679)، وهي أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة

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

ويضاف الى ذلك القدرة التفسيرية التي يملكها البعد المستقل لتفسير التغيرات التي حدثت في المتغير المعتمد اذ يتضح ان بعد (التفكير النظمي) يفسر ما نسبته ( $R^2$ ) نحو (0.61) من اجمالي التغيرات التي تحدث بمتغير الاداء المستدام في حين تعزى متبقي نسبة التفسير والتي تبلغ 39% الى ظواهر تنظيمية ليست ضمن نموذج الدراسة الحالي.

وهي نتيجة تتفق مع ما ذهبت اليه الفرضية الفرعية الرابعة وهذا يعني وجود دعم قوي لقبول مسار التأثير المفترض بين البعد المستقل (التفكير النظمي) والمتغير التابع (الاداء المستدام) والتي تطابق ما تم طرحه في الإطار النظري للدراسة.

وبانتهاء هذا المبحث قد اجاب الباحث عن باقي اسئلة مشكلة الدراسة وحقق اهداف الدراسة المتعلقة باختبار علاقات الارتباط واتجاهات التأثير.

## الفصل الرابع الإستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الإستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### تمهيد

يتضمن هذا الفصل واستنادا الى ما عرضه الباحث في الفصول الثلاثة السابقة من تأطير منهجي، نظري وتطبيقي لمتغيرات وابعاد الدراسة فصل (الاستنتاجات والتوصيات)، اذ يتم عرض اهم استنتاجات الدراسة التي توصل اليها الباحث من الجانب التطبيقي للدراسة وعلى ضوءها يقدم الباحث مجموعة توصيات تستند الى اليات تطبيقية وإدارية للجامعة محل الدراسة. وعليه يقسم هذا الفصل الى مبحثين هما: المبحث الأول: الاستنتاجات، المبحث الثاني: التوصيات.

## المبحث الأول

## الاستنتاجات

## توطئة:

يعرض هذا المبحث الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث للدراسة الحالية وفقاً لتفسير نتائج التحليلات الإحصائية وتأتي هذه الفقرة لتلخص المساعي البحثية التي بذلها الباحث لخدمة البحث العلمي، إذ تمثلت الاستنتاجات بما يأتي:

1. أوضحت الدراسة اهتمام الجامعة المبحوثة بالتفكير الاستراتيجي بوصفه محوراً أساسياً وحيوياً للجامعة لمواجهة التغييرات 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 ما 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. اسهم التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الاداء المستدام وهذه النتيجة تدل على اهتمام القيادات الجامعية عينة الدراسة بتفعيل ابعاد التفكير الاستراتيجي لتعزيز أدائهم المستدام.
5. اسهم التفكير الاستراتيجي عبر ابعاده في تعزيز الأداء المستدام بمستوى مرتفع وهذا يدعم توجهات الباحث في دراسة هذه العلاقة.

## المبحث الثاني

## التوصيات

## توطئة:

يتضمن هذا المبحث مجموعة توصيات يقترحها الباحث للجامعة عينة الدراسة وللمنظمات المستفيدة من الدراسة استناداً الى الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة في المبحث السابق من هذا الفصل، اذ تولدت لدى الباحث مجموعة توصيات يمكن الافادة منها، وتتمثل بالاتي:

1. الحفاظ على 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 انشاء فرق عمل من تخصصات متعددة لدراسة المشكلات وتوليد بدائل متعددة.

2. زيادة اهتمام 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 للتباحث ومناقشة الأفكار المقترحة وامكانية تنفيذها.

3. استثمار المستوى العالي وزيادة تفعيل ابعاد التفكير الاستراتيجي من اجل تعزيز الأداء المستدام والعمل على معالجة ضعف التفكير في الوقت بما يساهم بادراك الوضع الاستراتيجي المستقبلي.

4. التركيز على التزام الجامعة بتطبيق ممارسات تساهم في زيادة الأثر الإيجابي لأنشطتها تجاه البيئة والحد من الأثار السلبية لتعزيز ثقافة الاستدامة داخل الحرم الجامعي، 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.

ج. إقامة مبادرات تهدف الى التشجيع على العمل لإعادة تدوير المواد داخل الحرم الجامعي.

5. 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.

# المصادر والمراجع

## المراجع والمصادر

## المراجع

## القران الكريم

## المصادر

## أولاً: المصادر العربية

## أ. الكتب

1. سلطان، جاسم. (2023). التفكير الاستراتيجي السلسلة الخامسة الترقيم الدولي-409-977-N.B.S.I: 004-7
2. الغالبي، طاهر محسن منصور، القطان، مناف عبد الكاظم. (2018). التفكير الاستراتيجي: المفاهيم، الأنماط، المداخل. العراق.
3. kooskora, M, Kekkonen, A. (Eds.). (2024). Performance challenges in organizational sustainability: Practices from public and private sector.
4. Imbrogiano, J. P. (2022). Understanding Sustainability Performance in Business Organizations. Routledge.

## ب. الرسائل والاطاريح والمقالات العلمية

1. ابراهيم، محمد خليل، مصطفى، علاء عبد السلام. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة). دور تاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية.
2. ابو جنيب، جمانة طایل عيد. (2020). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. انعام عوض مخاشن، أيمن عايد محمد ممدوح. (2023). تطوير أداء مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد التفكير الاستراتيجي.
4. انيس، كشاط. (2020). الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والافصاح. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة5(2) ، 145-166..
5. 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، 25(1) ، 233-286.

6. جنيدى، أحمد مجدى أحمد. (2020). واقع التفكير الاستراتيجى الابداعى لدى الإدارة العليا بوزارة التجارة والصناعة وأثره على الأداء التنظيمى. مجلة البحوث الإدارية، 38(2)، 25-60.
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 الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
8. الحربي، غدير، زقروق، تغريد. (2024). فاعلية أنشطة تعليمية قائمة على منحنى (STEAM) التكاملي في تنمية مهارة طلاقة التفكير الإبداعي. المجلة العلمية للتربية، 2(2)، 1-31.
9. الحرون، منى محمد السيد. 2020. رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج. 14، ع. 4، ص. 361-422.
10. حسن، صلاح محمد، شعبان، ندا فوزي. (2022). دور القصد الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الاداري للجامعات (دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(1)، 204-239.
11. حمادة، حسام. (2020). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة: بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي. مجلة البحوث المالية والتجارية،
12. الخفاجي، الاء علي شاكر، ياسين، عبد الله رجاء. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية في محافظة كربلاء. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 24(24)، 219-235.
13. 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، 17(1)، 873-920.
14. 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.
15. 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، 63(1)، 197-244.
16. سعدي، جعفر. (2020). إدارة سلاسل التوريد المستدامة وتأثيرها على الأداء المستدام—مؤسسة Samsung) للإلكترونيات انموذجاً. الأفاق للدراسات الإقتصادية. 5(2)، 232-245.

17. الشامي، افضل عباس مهدي، (2020). تأثير التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة بالعتبة الحسينية المقدسة في اطار التراصف الاستراتيجي، دراسة تحليلية في العتية الحسينية المقدسة. أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الاعمال، جامعة كربلاء.
18. شيتير، آدم. (2020). الإدارة الاستراتيجية من التفكير إلى الفعل الإستراتيجيين: دراسة حالة مجمع كوندور إلكترونيك.
19. عبد الخالق، فاطمة السيد إبراهيم، عبد المجيد، السيد محمد، عبد الوهاب، عبد الناصر أنيس. (2024). تطوير مقياس مهارات التفكير الاستراتيجي وتقدير خصائصه السيكومترية لمديري مدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية بدمياط، 39(90.03).
20. عبد القادر، زينب عادل (2022). التفكير الاستراتيجي في العملية التعليمية (مفهوم، ومبناه، ومهاراته). جامعة واسط كلية التربية الأساسية مجلة نسق.
21. العلي، بهاء ميثم عبد حسين (2020) التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء الإبداعي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء.
22. العنزي، حنان، علي مشعل، عبيد، صلاح الدين، الحلواني، مصطفى، مروة. (2025). التنمية المهنية المستدامة ومتطلباتها لتعزيز الكفاءة الادارية للقيادات المدرسية، المجلة التربوية لتعليم الكبار بدولة الكويت.
23. فتحية، أحمد عبد القادر حسن. (2025). معايير ومؤشرات تحقيق الاستدامة البيئية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء الأستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. 369-426، (2)91.
24. 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، 6(1)، 181-196.
25. قراوي، أحلام. (2020). محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة-سطيف.
26. مساعدي، عماد. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات.
27. المسعودي، هبة نبيل حميد منصور. (2017). توظيف TBL SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام. دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة النجف الاشراف. رسالة ماجستير جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد.
28. ناصري، سمية. (2024). أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية التحليل بالمكونات الأساسية. ACP. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 10(1)، 045-060.

29. الوحيدي، إحمود نافذ، الأغا، وفتيق حلمي، عابدين، إبراهيم عبد سليم. (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر- غزة: سلسلة العلوم الإنسانية، مج. 22، ع. 1، ص. 67-98.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International journal of project management*, 35(6), 1071-1083.
2. AlAfnan, M. A., & Dishari, S. (2024). ESD Goals and Soft Skills Competencies through Constructivist Approaches to Teaching: An Integrative Review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(3), 708-718.
3. AlAfnan, M. A., & Dishari, S. (2024). ESD Goals and Soft Skills Competencies through Constructivist Approaches to Teaching: An Integrative Review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 18(3), 708-718.
4. 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.
5. Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management. *Management Science Letters*, 10(3), 565-574.
6. AlQersh, N. (2024). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*, 1(19).
7. 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.
8. Aragón, J. C. A., & Reyes, H. M. (2020). reflexiones del pensamiento estratégico en una sociedad en riesgo. *El estratega*, 159.
9. 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.
10. Asobee, M. S. (2021). Exploring the importance of strategic thinking to strategic planning in the strategic management process. *Journal of Business and Management Sciences*, 9(2), 68-70.
11. 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
12. 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.
13. Bikmetov, E., Galimullina, N., Ruvenny, 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.
14. Bon, A. T., Zaid, A. A., & Jaaron, A. (2018, March). Green human resource management, Green supply chain management practices and Sustainable performance. In *8th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)*, (Bandung, Indonesia) March (pp. 6-8).
15. 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.
16. Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218, 575-590.
17. 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.

18. De La Puente, M., Torres, J., Rico, H., Guzmán Murillo, H. J., & Marquez Carrascal, J. X. (2025). Chinese Checkers as a Strategic Thinking Development Tool in Asia-Pacific Political Science Education. *F1000Research*, 13, 812.
19. Di Vaio, A., & Varriale, L. (2020). Blockchain technology in supply chain management for sustainable performance: Evidence from the airport industry. *International Journal of Information Management*, 52, 102014.
20. 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.
21. 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.
22. 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.
23. 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*.
24. 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.
25. 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.

26. Grewatsch, S., Kennedy, S., & Bansal, P. (2023). Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking. *Strategic Organization*, 21(3), 721-732.
27. Grüning, D. J., & Krueger, J. I. (2024). Strategic thinking in the shadow of self-enhancement: Benefits and costs. *British Journal of Social Psychology*, 63(4), 1725-1742.
28. Halevy, N. (2016). Strategic thinking. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 54, pp. 1-66). Academic Press.
29. Halevy, N. (2020). Strategic thinking and behavior during a pandemic. *Judgment and Decision Making*, 15(5), 648-659.
30. 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.
31. 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.
32. 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.
33. Imbrogiano, J. P. (2022). *Understanding Sustainability Performance in Business Organizations*. Routledge.
34. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries. *Sage Open*, 10(4), 2158244020969394.
35. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.

36. 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
37. Jelenc, L., Pisapia, J., & Ivančić, V. (2016). Strategic thinking capability and entrepreneurial attitude orientation: Links and relations. Available at SSRN 2794656.
38. Jyoti, G., & Khanna, A. (2021). Does sustainability performance impact financial performance? Evidence from Indian service sector firms. *Sustainable Development*, 29(6), 1086-1095.
39. 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.
40. 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.
41. 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.
42. Konotop, O. (2020). The importance of developing strategic thinking through teaching foreign languages.
43. Kovilage, M. P. (2021). Influence of lean–green practices on organizational sustainable performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(2), 121-142.
44. Laszlo, Chris. (2008). *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Stanford University Press.
45. Ledi, K. K., Dumeda, R. B., Bandoma, S., & Ameza-Xemalordzo, E. (2024). Strategic thinking and innovation as panaceas for hotel performance in turbulent business environments. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2328330.

- 46.Li, M. M., & Tu, C. C. (2024). Developing a Project-Based Learning Course Model with the Think–Pair–Share Strategy to Enhance Creative Thinking Skills in Education Students. *Education Sciences*, 14(3), 233
- 47.Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- 48.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.
- 49.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.
- 50.Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson UK.
- 51.Mohammed, S. S. (2022). EMPLOYING THE CHARACTERISTICS OF A STRATEGIC THINKER IN THE QUALITY OF ORGANIZATIONAL IMPROVISATION. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, (89), 31-43.
- 52.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.
- 53.Msusa, K., & Chowa, T. (2020). Establishing a strategic thinking approach at the University of Zambia: Implications on pre-strategic and evolutionary strategic thinking phases. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5), 307-317.
- 54.Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.

55. Papoutsis, A., & Sodhi, M. S. (2020). Does disclosure in sustainability reports indicate actual sustainability performance?. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121049.
56. 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.
57. Pennetta, S., Anglani, F., & Mathews, S. (2024). Navigating through entrepreneurial skills, competencies and capabilities: A systematic literature review and the development of the entrepreneurial ability model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(4), 1144-1182.
58. 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.
59. Prufer, J. and Prufer, P. (2020), "Data science for entrepreneurship research: studying demand dynamics for entrepreneurial skills in the Netherlands", *Small Business Economics*, Vol. 55 No. 3, pp. 651-672, doi: 10.1007/s11187-019-00208-y
60. Randhawa, J. S., & Ahuja, I. S. (2017). 5S—a quality improvement tool for sustainable performance: literature review and directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), 334-361.
61. 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
62. Salamzadeh, Y., Nejati, M., & Heidaripourafshar, Y. (2015). An investigation into the impact of E-customs on stretching strategic thinking. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 3(1), 105-139.
63. 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.

- 64.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.
- 65.Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " Research methods for business students " 5<sup>th</sup> ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459
- 66.Shahatha Al-Mashhadani, A. F., Qureshi, M. I., Hishan, S. S., Md Saad, M. S., Vaicondam, Y., Khan, N., ... & Emmanouilidis, C. (2021). Towards the Development of Digital Manufacturing Ecosystems for Sustainable Performance: Learning from the Past Two Decades of Research. *Energies* (19961073), 14(10).
- 67.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
- 68.Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of knowledge management*, 24(9), 2079-2106.
- 69.Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*, 22(2), 144-177.
- 70.Smriti, V., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Strategic thinking in a professional environment: A review of literature. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(2), 260-284.
- 71.Srivastava, S., & D'Souza, D. (2021). Measuring strategic thinking in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 33(1).
- 72.Taj pour, M., Hosseini, E., & Moghaddam, 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
77. Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of environmental management*, 196, 569-582.
78. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

# الملاحق

## ملحق (1)

## استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

م/ استمارة استبانة

## تحية طيبة...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز رسالة الماجستير في إدارة الأعمال الموسومة (التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الاداء المستدام) دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من قيادات جامعة وارث الأنبياء (ع) في كربلاء. وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إذ إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيه من الدقة والموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل لديكم الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الأسماء او التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في الجامعة وليس على أساس ما ترونه مناسباً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.
4. الباحث على استعداد تام للإجابة على استفساراتكم عن أسئلة الاستبانة.

مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

الباحث  
علي احمد جاسم  
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال  
الدراسات العليا

اشراف  
الأستاذ الدكتور  
احمد عبد الله امانة الشمري  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

## المحور الأول: المعلومات التعريفية

✓ بيانات شخصية – يرجى وضع إشارة ( ) في المربع المناسب

- |                          |            |                          |                                |
|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | انثى       | <input type="checkbox"/> | 1. الجنس: ذكر                  |
| <input type="checkbox"/> | 40-31      | <input type="checkbox"/> | 2. الفئة العمرية:              |
| <input type="checkbox"/> | 60-51      | <input type="checkbox"/> | • 30 سنة فأقل                  |
|                          |            | <input type="checkbox"/> | • 41-50                        |
|                          |            | <input type="checkbox"/> | • 61 سنة فأكثر                 |
|                          |            |                          | 3. التحصيل الدراسي:            |
|                          |            | <input type="checkbox"/> | • بكالوريوس                    |
|                          |            | <input type="checkbox"/> | • ماجستير                      |
|                          |            | <input type="checkbox"/> | • دكتوراه                      |
|                          |            |                          | 4. سنوات الخبرة في مجال العمل: |
| <input type="checkbox"/> | 10-6 سنوات | <input type="checkbox"/> | • 1-5 سنوات                    |
|                          |            | <input type="checkbox"/> | • 11-15 سنة                    |
|                          |            | <input type="checkbox"/> | 5. الموقع الوظيفي:             |

## المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث

**أولاً: التفكير الاستراتيجي:** مجموعة من المهارات التي تحاكي صياغة الاستراتيجية والإجراءات والخطط التي تؤدي الى تنفيذ أداء اعمال الجامعة بكفاءة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والرد على ما يعد أولوية أساسية للجامعة.

ت	العبارات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماما
1	أدرك اتجاهات الأعمال المؤثرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.					
2	أهتم بالوضع الاستراتيجي الحالي والمستقبلي لجامعتنا.					
3	أحرص على تطوير الأهداف الإستراتيجية في ضوء الأحداث المستقبلية.					
4	أفكر جليا في تطوير أخدمات التي تقدمها جامعتنا وبما ينسجم مع رؤيتها.					
5	أرسخ مبدأ المشاركة في إتخاذ أقرار لتحقيق التوجه الإستراتيجي للجامعة.					

**ب. 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.

ت	العبارات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماما
1	الاستفادة من تجارب المنظمات السابقة لرسم المستقبل.					
2	استشارة ذوي الخبرة في صياغة الاستراتيجية المستقبلية.					
3	إنجاز المشاريع المتوقعة التي تم صياغتها في الماضي.					
4	دراسة وتقييم الإمكانيات الحالية عند التطلع للمستقبل.					
5	الافادة من نتائج السنوات السابقة لربط ماضيها بحاضرها ومستقبلها.					

**ج. الفرضيات الموجهة:** عملية استكشاف واختبار الفرضيات التي تستند اليها قرارات الجامعة الاستراتيجية والتأكد من صحتها باستخدام الأدوات والأساليب المتاحة اذ ان البيئة المحيطة تتسم بتوافر ضخم ومستمر للمعلومات وسرعة التغيير ويقتضي هذا البعد بتحليل الفرضيات ودراستها لتطوير الاستراتيجيات وتعديلها مع مرور الوقت.

ت	العبارات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماما
1	طرح بدائل استراتيجية تتواءم مع المتغيرات البيئية.					
2	تشخيص الواقع للتنبؤ بالمستقبل.					
3	تضع الإدارة أكبر عدد من الفرضيات لمواجهة الحالات الطارئة التي يمكن ان تصيب الجامعة.					
4	أضع الفروض المستقبلية في ضوء المستجدات بأثشطة جامعتنا.					
5	اعتماد اليات العمل الإداري وفق الاستراتيجيات والخطط المرسومة.					

د. إقتناص الفرص: القدرة على استثمار الفرص وتحويلها الى مكاسب تخدم عمل الجامعة في ظل وجود التحديات والتهديدات والتخطيط المناسب لمواجهة المشاكل التي تصيب عمل الجامعة.

ت	العبارات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماما
1	امتلاك القدرة على استكشاف التطورات العلمية الحديثة.					
2	يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق المزايا للجامعة.					
3	استحداث فرص جديدة تنسجم مع اهداف الجامعة.					
4	البحث عن الاتجاهات والعوامل المؤثرة في نجاح الجامعة					
5	استخدام الفرص كأداة لإدخال التحسينات في مجال العمل.					

هـ التفكير النظامي: قدرة الجامعة على تحليل عملياتها وانظمتها وكيفية الاستفادة منها ودراستها وكيفية تفاعلها من بعضها البعض ومنح الفرص للأفراد للتعرف على أدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي.

ت	العبارات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماما
1	استثمار الفرص وتجنب التهديدات البيئية واستغلال نقاط الضعف والقوه.					
2	تمتلك الادارة رؤية شاملة تجاه اعمال الجامعة وأدرك نظام عملها الإداري.					
3	بناء علاقات تكاملية بين المستويات الادارية المختلفة.					
4	استثمر نقاط القوة واستطيع تجاوز نقاط الضعف في عملي.					
5	تمتلك الجامعة نظام معلومات قادر على التنبؤ بالمستقبل.					

**ثانيا: الأداء المستدام:** قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومستمر 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. ويضم ثلاثة أبعاد هي:

أ- الأداء الاجتماعي: 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.

ت	العبارات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماما
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.				

ب- الأداء البيئي: 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	العبارات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماما
1	تسعى الجامعة إلى تقليل أثرها البيئي من خلال استخدام منتجات صديقة للبيئة في مرافقها وأنشطتها.					
2	تدعم الجامعة البرامج التي تهدف إلى ترشيد استهلاك الطاقة.					
3	تتبنى الجامعة مبادرات لتبني مصادر الطاقة البديلة والمتجددة في عملياتها التشغيلية.					
4	نشارك في الأنشطة التي تهدف إلى حماية وتحسين البيئة الطبيعية و الحرم الجامعي.					
5	تؤيد الجامعة خفض انبعاثات الغازات وتقليل إنتاج النفايات، وتدعم مبادرات إعادة تدوير المواد داخل الحرم الجامعي.					
6	تشجع الجامعة استخدام وشراء المنتجات الصديقة للبيئة والتي تلتزم بالمعايير المستدامة.					

ج- الأداء الاقتصادي: 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.

ت	العبارات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق تماما
1	تهتم الجامعة بتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة لطلبتها والمستفيدين.					
2	تلتزم الجامعة بتطبيق معايير الجودة الوطنية والدولية في برامجها وخدماتها (مثل معايير الجودة المؤسسية والاعتماد الأكاديمي).					
3	تتميز الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة بأفضل توازن بين الجودة والتكلفة.					
4	تضمن الجامعة خدمات أكاديمية وخدمية تفوق مستوى ما هو متاح في مؤسسات التعليم المماثلة.					
5	تقدم الجامعة معلومات دقيقة وكاملة حول برامجها وخدماتها للكوادر التدريسية والطلبة.					
6	تعد حماية حقوق الطلبة أولوية لدى الإدارة الجامعية.					
7	تعزز الجامعة شراكاتها وعلاقات التعاون مع موردي الخدمات والمؤسسات في محيطها المحلي.					

8	لدى الجامعة إجراءات فعالة لمعالجة جميع الشكاوى.
9	تُقدّم الجامعة معلومات واضحة ودقيقة عند الإعلان عن البرامج الأكاديمية والخدمات، بما يشمل تفاصيل الضمان أو الالتزام.
10	تعتمد الجامعة آلية رسمية للتواصل والتفاعل مع طلبتها وأصحاب المصلحة الآخرين.

## ملحق (2) أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	التخصص		مكان العمل
		العام	دقيق	
1	أ.د. اكرم محسن الياسري	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
2	أ.د. احمد كاظم اليساري	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
3	أ.د. بشار عباس الحميري	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ.د. زينب مكي محمود	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
5	أ.د. سحر عباس الزبيدي	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
6	أ.د. عادل عباس الجنابي	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد
7	أ.د. علي رزاق العابدي	إدارة اعمال	السلوك التنظيمي	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
8	أ.د. محمد حسين منهل	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد
9	أ.د. هاشم فوزي العبادي	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
10	أ.م.د. جنان مهدي رشيد	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
11	أ.م.د. رشا عباس عبود	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد
12	أ.م.د. صبا نوري الحمداني	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	جامعة الفلوجة/ كلية الإدارة والاقتصاد
13	أ.م.د. ضرغام حسن العبدلي	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	الكلية التقنية الادارية/ بغداد
14	أ.م.د. محمد جبار هادي	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	المعهد التقني كربلاء

## Abstract

The study aimed to examine the impact of strategic thinking in its dimensions on enhancing sustainable performance in a private university in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. The five dimensions of strategic thinking (Strategic Intent, Time Thinking, Guiding Hypotheses, Seizing Opportunities and Systems Thinking) were adopted based on the study of (Liedtka, 1998), while the dimensions of sustainable performance (Social Performance, Environmental Performance and Economic Performance) were adopted based on the study of (Asiaei, 2021). The study problem was represented by several questions, the most prominent of which was: Does strategic thinking affect enhancing sustainable performance?. The importance of the study emerged in its addressing two main variables in the field of business administration within the private higher education sector, which is one of the sectors that support government higher education, and due to its impact on the social, environmental, economic, and educational aspects of Kerbala society. The University of Warith Al-Anbiya in the holy Kerbala Governorate was chosen as a field for testing the hypotheses of this study. Data were collected through a questionnaire distributed to a purposive sample of (125) individuals from different levels, including (university president, university president's assistant for administrative affairs, deans of colleges and their assistants, heads of departments and divisions). The data were analyzed using the statistical program (SPSS.v.26) and confirmatory factor analysis using the statistical program (Amos.v.23). The study reached a set of conclusions, the most important of which is the presence of an impact and a direct correlation with moral significance between strategic thinking and its dimensions in sustainable performance. The study also reached a set of recommendations, the most prominent of which is the need for the university under study to pay increasing attention to practicing the components of strategic thinking for university leaders to enhance sustainable performance and thus achieve the components of university sustainability.

**Keywords: Strategic Thinking, Sustainable Performance, University of WarithAl-Anbiya.**



**Ministry of Higher Education and Scientific Research**

**University of Kerbala**

**Faculty of Administration and Economics**

**Business Administration Department**

**Master of Business Administration program**



## **Strategic Thinking and its impact on Sustainable Performance**

**An analytical survey study of the opinions of a sample of the leadership of the University of Warith Al-Anbiyaa**

**A Thesis Submitted**

**The Council of The Faculty of Administration and Economics, University of Kerbala, As Part of The Requirements for Obtaining A master's degree in Business Management**

**by:**

**Ali Ahmed jasim**

**Supervised by:**

**Prof. Dr. Ahmed Abdullah Amanah Al-Shammari**

**1447 A.H.**

**A.D. 2025**