



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The Role of Strategic Planning in Achieving Sustainable Development: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at the University of Mosul

Assist. Lecturer: Noor Ali Aboud Al-Obaidi

College of Administration and Economics

University of Mosul

na1119342@gamil.com

Abstract:

The current study aims to determine the relationship and impact between strategic planning through its dimensions represented by 0 vision, mission, and goals), and sustainable development through its dimensions (economic, social, and environmental).

Distribution of (50) questionnaires to a sample of administrative leaders (deans and assistant deans) at the University of Mosul, from which (44) questionnaires valid for analysis were retrieved, and then a set of conclusions were reached, the most important of which are:

1. There is a significant correlation between strategic planning and sustainable development in the organization in question.
2. There is a significant impact relationship between strategic planning and sustainable development in the organization in question.

Keywords: Strategic Planning, Sustainable Development.

**دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة
دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل**

م.م. نور علي عبود العبيدي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد العلاقة، والاثربين التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده المتمثلة ب (الرؤية، والرسالة، والاهداف)، والتنمية المستدامة من خلال ابعادها (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)، ولتحقيق ذلك وقد تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال تشخيص الجدوى من التخطيط الاستراتيجي، وماهي القدرات، والامكانيات التي تمتلكها المنظمة المبحوثة حتى تتمكن

من تحقيق التنمية المستدامة، وقد تم صياغة نموذج فرضي للدراسة من اجل التأكد من صحة الفرضيات الرئيسية، وقد جمعت البيانات باعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث وقد تم توزيع (٥٠) استبانة على عينة من القيادات الإدارية (عمداء، ومعاوني العميد) في جامعة الموصل، استعيد منها (٤٤) استبانة صالحة للتحليل ومن ثم تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة.

٢. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين لتخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التنمية المستدامة.

المقدمة

تعد التنمية المستدامة من القضايا المهمة التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها ومنها الجامعة، وتحتاج الى تحشيد جهود جميع الافراد العاملين فيها، وذلك بهدف الاستفادة من العلم، والتكنولوجيا لتحقيق ارتفاع في المستوى العلمي، وتحسين نوعية الحياة، ولتحقيق التنمية الشاملة للجامعة، ينبغي التركيز على قضايا الاستدامة من خلال جميع أبعادها، الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية والتكنولوجية، وترسيخ قيمها السلوكية في العملية التعليمية والإدارية، حتي تصبح ممارسة عملية تطبيقية سعيًا الى جعل القيادات الادارية في الجامعة قادرة على التأقلم، والتكيف مع التغيرات المتسارعة، والمستجدات، والتحديات، ومواجهتها بكفاءة عالية، وتعتبر التنمية المستدامة عملية شاملة، ومتعددة الابعاد فهي تهتم بجميع افراد المجتمع، وبجميع المجالات، والمنظمات الحكومية، والاهلية والقطاعات سواء كانت العامة او الخاصة، والقوانين، والانظمة في علاقاتها المتبادلة، وتفهم التنمية المستدامة على أنها عملية لتلبية احتياجات الجيل الحالي، دون تعريض قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة للخطر، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال الإدارة الاستراتيجية، والتي تنعكس في استراتيجية التعليم بالإضافة إلى استراتيجية التنمية المحلية أو الإقليمية الشاملة، يتم أيضاً تطوير استراتيجيات قطاعية، بما في ذلك استراتيجيات التنمية المستدامة الخاصة بالتعليم. ويجب أن تكون جزءاً من عملية التخطيط للتنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة في المنظمة، وذلك لسببين: أولاً. سيتم تطويرها لأنه سيتعين عليها الرد على أسئلة مماثلة ولكن في سياق أوسع. ثانياً. لأن أهدافها سوف لا تتحقق ما لم تكن منسجمة مع الخطة الشاملة. إن أهم شرط مسبق لبناء استراتيجية تنمية مستدامة في المنظمة هو تحسين نوعية حياة العمل، من خلال زيادة عدد البرامج، والدورات التدريبية للقيادات مع الحفاظ على مبادئ التنمية المستدامة، من اجل زيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل مع التحديات المحيطة، وتطوير قدرتها على التخطيط الاستراتيجي، ذلك لأنه يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحديد الاهداف، والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الاهداف، ولهذا فقد اصبح التخطيط سمة من سمات المنظمات المعاصرة، ولذلك فانه من الواضح بان التخطيط الاستراتيجي لا يعد خياراً بل هو ضرورة من الضرورات في عصر التغيير المستمر، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ولهذا فان المنظمات على اختلاف انواعها ومجالات عملها اصبحت تتبنى التخطيط الاستراتيجي لأنه بات يشكل أحد الركائز الأساسية لعملية التنمية المستدامة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: نواجه منظمتنا اليوم، ومنها الجامعة تحديات كبيرة، ويأتي في مقدمة هذه التحديات التحدي الإداري الموجه صوب التنمية المستدامة، وهذا الوضع يزداد تعقيداً في ظل البيئة التي تتصف بالتطورات، والتغيرات المتسارعة، ومنها التكنولوجية، والتقنية، مع زيادة حدة المنافسة على الموارد بمختلف أنواعها، مما يحتم على إدارة الجامعة انتهاج أسلوب إداري كفوء، وفعال، وذلك حتى يتمكن من التعامل مع جميع أنواع المتغيرات، والتي تشمل المتغيرات الثقافية، والبيئية، والاقتصادية، والقانونية، والتكنولوجية، والتنافسية، والتشريعية، وعليه فتركز مشكلة الدراسة في تحديد العلاقة، والاثـر بين التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة بالجامعة، ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. ما هو واقع المتغيرات المدروسة (التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة) في المنظمة المبحوثة؟

٢. ما هو الأثر الذي أسهم من خلاله التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة؟

٣. ماهي ابعاد التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة وسبل تعزيزها في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل بالآتي:

١. التعرف على مدى وعي القيادة الإدارية في الجامعة بمدى استخدام التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال تناول أثر الخطة الاستراتيجية على التنمية المستدامة.

٢. الوقوف على حقيقة الإسهام الفعلي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة.

٣. تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

٤. تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لتعزيز وإدامة بعدي الدراسة (التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة) في المنظمة المبحوثة

ثالثاً. أهمية الدراسة: تتجسد أهمية الدراسة من خلال الآتي:

١. إلقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة.

٢. تقييم الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطبيق التنمية المستدامة في الجامعة.

٣. التحقق من مدى ارتباط، وتأثير التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المستدامة

رابعاً. فرضيات الدراسة: تم صياغة فرضيات الدراسة، وسيتم اختبارها من خلال علاقات الارتباط والتأثير للتأكد من صحتها أو عدمها:

١. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي منفرداً في التنمية المستدامة.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، وتنبثق منها الفرضية الفرعية الآتية: توجد علاقة تأثير معنوية بين كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي منفرداً في التنمية المستدامة.

خامساً. حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية للدراسة: تمثلت في بعض كليات جامعة الموصل.

٢. الحدود الزمانية للدراسة: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة الواقعة ما بين ٢٠٢٠/١٠/١ - ٢٠٢١/١٢/٢٥.

سادساً. مقياس الدراسة وأدواتها: سيتم عرض مقياس الدراسة، فضلاً عن الأدوات التي استخدمت في القياس على وفق الفقرات الآتية:

تصميم الاستبانة وتصميم مكوناتها: لقد صممت الاستبانة التي وزعت الاستبانة الأولى على القيادات الادارية وتضمنت جزاءين وكالاتي:

الجزء الأول: وقد اختص بالحصول على البيانات التعريفية بالقيادات الادارية (العمر، سنوات الخدمة، الجنس، التحصيل العلمي)

الجزء الثاني: اشتمل على المقاييس الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتباً بالتدرج من عبارة (لا اتفق تماماً) التي أخذت الوزن (١) وصولاً إلى عبارة (اتفق تماماً) التي أخذت الوزن (٥) وبوسط فرضي قدره (٣).

سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي: بعد إن جمعت الاستبانة اجرت الباحثة التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض انجاز التحليل الإحصائي في هذه الدراسة، وقد تمثلت أهم هذه التحليلات فيما يأتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٢. استخدام الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.
٣. استخدام الانحدار المتعدد لقياس تأثير بعد المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعتبر التخطيط الاستراتيجي الذي تطور على مدى عدة عقود مكوناً حاسماً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية (Brews & Purohit, 2007: 64-80)، وقد نال التخطيط الاستراتيجي اهتمام الكثير من الأكاديميين، والممارسين على حد سواء، كما أن فوائد الانخراط في التخطيط الاستراتيجي المنهجي موثقة جيداً، ويرى (Almudallal et al., 2016: 13-20) ان التخطيط الاستراتيجي هو تطوير، وصياغة الاستراتيجية لجميع المستويات التنظيمية، وتحديد الاهداف، والاستراتيجيات، والسياسات العامة، ومرونة الاعمال مما يقود المنظمة نحو رؤيتها المستقبلية (Aldehayya & Anchor, 2010: 163-176). ويعد من أكثر مناهج الادارة شيوعاً في المنظمات المعاصرة، ويتم تصنيفه باستمرار بين الأساليب الإدارية الأكثر شيوعاً. (Wolf and Floyd, 2017: 88). وعادة ما يستخدم التخطيط الاستراتيجي كنهج في صياغة الاستراتيجية، ويتضمن تحليل تفويض المنظمة ورسالتها وقيمتها، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، وتحديد القضايا الاستراتيجية، وبناء هذه التحليلات، وصياغة الاستراتيجيات والأهداف، والخطط لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة (Bryson, 2004: 21-53)، وقد تعددت الآراء وتباينت حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ولكن رغم هذا الاختلاف فهناك اتفاق على الجوهر والمضمون، وان اختلفت الآراء فعلى سبيل المثال يرى (الحسيني، ٢٠١٦: ٦٦) بانه عملية نظامية تتفق بموجبها المنظمة على الاولويات التي تعدها ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت يجب ان تكون مستجيبة لظروف البيئة المحيطة بها، وان يلتزم شركاء المنظمة لهذه الاولويات، وكذلك يوجه التخطيط الاستراتيجي المنظمة الى ضرورة امتلاك الموارد المادية، والمالية، وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الاولويات.

وأشار (المطيري، ٢٠٢٠: ٣٩٦) بأنه أسلوب من الأساليب التي تستخدمه المنظمات المعاصرة لمواجهة التغيرات، والتحديات المستقبلية فهو يقوم على تحديد رؤية، ورسالة، وأهداف المنظمة، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، وكذلك يختص بصناعة القرارات التي لها علاقة بمستقبل المنظمة، وأوضحت (الشنفري، وآخرون، ٢٠٢٠: ١٧٩) بأنه مجموعة من العمليات المتسلسلة، والتي تبدأ بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، وفي ضوء هذا التحليل يتم تحديد رسالة ورؤية المنظمة، وصياغة استراتيجيتها، وأهدافها، ومن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومن ثم تقويمها خلال فترة زمنية محددة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بتطوير مستقبل المنظمة، وفي ضوء ما تم ذكره من مفاهيم للتخطيط الاستراتيجي. تعرفه الباحثة بأنه عبارة عن مجموعة من الخطط الموجهة التي تساعد المنظمة على تحقيق المسار الذي تختاره، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة القيود، والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع التأكيد على ضرورة تنفيذ كافة الخطط والبرامج التي وضعتها مع الأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ثانياً. أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره: تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره من الوظائف الأساسية للقادة التي تسبق الوظائف الأخرى في المنظمة، كما يعد من أهم المهارات التي يكتسبها القادة، إذ أن التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة يتمثل بالعملية التي يقوم بها القادة والافراد العاملين التابعين لهم بالتخطيط لرسم تتصور مستقبلي للمنظمة، والعمل على تطوير الخطط الاستراتيجية بشكل مستمر، وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم، ووضع الأهداف المستقبلية مع مراعاة أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح، وأن تكون قابلة للتحقيق والقياس، وكذلك تطوير الإجراءات، والوسائل، والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي المتوقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، والمؤثرة على عمل المنظمة من خلال استخدام جميع المصادر والموارد المتوفرة بكفاءة (Bieler & McKenzie, 2017: 161)، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على فهم واستيعاب عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتشخيص أثارها على حركة المنظمة، وتحديد القيود التي تفرضها، واستغلال الفرص المتاحة، مما يساهم في تحقيق فعالية المنظمة، وفهم العوامل الداخلية، والخارجية للمنظمة. التي تؤثر في عمل المنظمة (أبو رحمة، ٢٠٢١: ٨)، وكذلك يحقق التخطيط الاستراتيجي القدرة على التأثير، والقيادة، ولا تكون القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة مجرد رد فعل للأحداث الجارية، أو مجرد مستجابة لها، وإنما تكون قادرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها المنظمة، وأن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق الكفاءة في الأداء فقط بل يساعد في الاستجابة الظاهرة، والتصدي للتغيرات في البيئة الداخلية، والخارجية، والتي بدأت اليوم المنظمات التعليمية تعاني منها. (الكسر، ٢٠٢٠: ٦٣). كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الأساسية للمنظمة لتكون الأساس، والمنطلق في توجيه عملياتها، ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغير الذي يحدث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية، وتطوير طريقة التفكير مع الأخذ بنظر الاعتبار رسالة المنظمة، وقدراتها الخاصة بها، والفرص التي سوف تتاح لها في المستقبل، وكذلك يؤكد أهمية الوقت، والتكامل الراسي بين مختلف مستويات المنظمة، والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (Girish, 2013: 6-7).

وفي ضوء ما سبق ذكره تشير الباحثة بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي

تضعها المنظمة، كما تتمثل أهميته بالقدرة على قيادة المنظمة في المستقبل، والحد من الفرص الفاشلة، كما يتيح للمنظمة امتلاك رؤية مستقبلية تتسم بالوضوح، وذلك في ضوء معطيات البيئة الداخلية، والخارجية، وكذلك يساعد في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، ويعمل على تقوية فرص نموها، وتطورها، بالإضافة الى ذلك فان أهميته تتبلور في تمكين المنظمة من السيطرة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم من استخدامها وتوظيفها.

ثالثاً. خصائص التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي خصائص عديدة تنطلق من كونه يعد تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، (الدجني، ٢٠١١: ٥٢)، وانه حركي، وقابل للتغيير المستمر، ويتفاعل مع البيئة الخارجية، ويتعامل مع المنظمة باعتبارها نظام مفتوح فهو يؤثر، ويتأثر بالبيئة المحيطة، ولا يمكن ان يكون بمعزل عنها، وكذلك يعمل على توحيد جهود المنظمة، وذلك من خلال مشاركة جميع الافراد العاملين في الخطة، كما انه يركز على البيئة الداخلية والخارجية، ويعتمد على المعلومات الكمية، والنوعية (محمد، ٢٠١٢: ٣٩٠)، وايضا من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن التنبؤ بالمستقبل، وذلك لاعتماده على مؤشرات الماضي، والحاضر، وان اهم ما يميزه هو قدرته على التكيف مع جميع المتغيرات المحتملة التي من الممكن ان تواجهه المنظمة عند وضع الخطة (الكرخي، ٢٠١٤: ٨١)، ويعد التخطيط الاستراتيجي عملية تكاملية، وشمولية، فهو ليس تجميع للرؤى، والقيم، والاهداف، وانما هو عملية متأثرة، ومتفاعلة مع ابعاد البيئة الداخلية، والخارجية، ومن الناحية الشمولية يتطلب من المنظمة عند صياغة استراتيجيتها ان تقوم بدراسة عوامل البيئة المحيطة بها الداخلية، والخارجية، والنظرة اليها بصورة شاملة، وتتضمن هذه العوامل، الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وبالنظر لكون هذه العوامل تكون ذات طبيعة متغيرة فهذا يتطلب من التخطيط الاستراتيجي ان يتسم بالديناميكية حتى يتمكن من تحقيق التوافق، والتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة (احمد، ٢٠٢١: ٥).

رابعاً. عناصر التخطيط الاستراتيجي: تركز عناصر التخطيط الاستراتيجي على ثلاث عناصر رئيسة تتمثل بالآتي:

١. **الرؤية الاستراتيجية:** تعرف الرؤية بانها الفلسفة الاساسية التي تتبناها المنظمة، كما انها تعكس الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة برسمها، وترسيخها في اذهان جميع الافراد العاملين لديها، والمتعاملين معها، فهي تعد بمثابة حجر الزاوية التي تستخدمها المنظمة في بناء وتحقيق استراتيجيتها الفعالة، فالرؤية هي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجه الذي ترغب المنظمة في الوصول اليه، والمركز التنافسي التي تنوي الوصول اليه، ونوعية القدرات، والامكانيات التي تخطط لتطورها (دنيا، وكمال، ٢٠٢٠: ٥١).

وترى الباحثة بان الرؤية تعتبر عنصراً حاسماً، وجوهرياً في التخطيط الاستراتيجي، فتعرف الرؤية بانها بيان يوضح الى اين يمكن ان تتجه المنظمة، وما يمكن ان تحققه في المدى الطويل، وعادة ما تتكون الرؤية من بعدين اساسيين، بعد أيديولوجي أساسي، وبعد مستقبل بصري فالأيديولوجي يفسر أسباب وجود لمنظمة، وخصائصها الثابتة وهويتها الأصيلة، بينما يصف البعد المستقبل البصري في المقام الأول حالة المنظمة بعد ١٠ و ٣٠ عاماً من الآن، وهذا يتطلب تنبؤات تتغلب على الظروف والموارد الحالية، ويجب أن يكون تحدياً بالإضافة إلى تحفيز المنظمة نفسها لأن كل الأنشطة المستقبلية تعتمد عليها.

٢. **رسالة المنظمة:** تمثل الرسالة من العناصر المهمة التي تركز عليها المنظمة، فهي تعبر عن الغاية او الهدف من وجود المنظمة، وتعد بمثابة الاطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات

الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها، وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال، ممارساتها، وهي أكثر تحديدا من الرؤية حيث تتضمن عدة تساؤلات، ومنها من نحن، وماذا نفعل، واين نتجه، وكيف نحقق ذلك، وعند تحديد الرسالة المنظمة يجب ان تكون مقبولة لدى جميع اعضائها، وتحظى بمصادقة الادارة العليا. (ادريس، ومرسي، ٢٠١٥: ٩٩).

ويمكن تعريف الرسالة بانها عبارة عن وثيقة رسمية يدرج فيها اتجاه المنظمة، وسبب تأسيسها وماهي القيم والاخلاقيات الواجب ان تلتزم بها، وماهي مسارات، واستراتيجيات عمل المنظمة وماهي السلوكيات المتوقعة من اعضائها، وتعبّر الرسالة عن جوهر وروح المنظمة والذي يمكن ان تتمثل في الغايات، والاهداف التي تسعى الى تحقيقها، وتعكس الرسالة عادة قيم وأولويات القرارات الاستراتيجية، وتحدد الرؤية واتجاه المنظمة في المستقبل.

٣. تحديد الاهداف والغايات والاستراتيجيات: تمثل الأهداف، والغايات والاستراتيجيات العنصر الحيوي والمهم الذي تسعى المنظمات الى تحقيقه حيث يعرف الهدف بانه الغاية او الحالة الذي ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية معينة، وتمثل الاهداف شكلاً من اشكال التعهد، والالتزام الاداري بتحقيق نتائج محددة او الوصول الى مستويات معينة من الإنجازات كما تشير الى النتائج النهائية للمنظمة، والذي يرتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات الى رؤية ورسالة المنظمة، وصورتها المميزة، وتعكس خدماتها المختلفة، والحاجات الاساسية التي تحاول اشباعها. (Myende & Bhengu, 2015: 632).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الاهداف بانها العنصر المحوري لعمليات التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، وهي التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية، ورسالة المنظمة وتعبر عن مستويات الاداء، والنتائج، والمخرجات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وتعد بمثابة اداة من ادوات القياس التي يتم بموجبها قياس اداء المنظمة، والتي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، وزيادة قدرتها التنافسية، وتكون الاهداف على ثلاثة انواع، وهي اهداف استراتيجية، وهذه الاهداف تكون مدتها طويلة الاجل، وتتسم بالتكامل، والشمولية، والاهداف التكتيكية، والتي تشترك في صياغتها كلا من الادارة العليا والوسطى وتكون متوسطة المدى، واكثر تحديدا من الاهداف الاستراتيجية، واخيرا الاهداف التشغيلية وهذه الاهداف تكون محددة جداً وقصيرة الاجل، وتسعى للمساعدة في تحقيق الاهداف التكتيكية.

المبحث الثالث: التنمية المستدامة

اولاً. مفهوم التنمية المستدامة: واجه مفهوم التنمية المستدامة منذ نشأته وحتى الان تفسيرات وانتقادات مختلفة، وذكر تقرير برونتلاند، وأن مفهوم التنمية المستدامة له عدة تسميات حيث اشار اليه على انه التخطيط الشامل، واعتماد الاستراتيجيات، والبيئة، وحماية التراث والتنوع البيولوجي والتنمية المستدامة طويلة الأجل (Olowookere, 2020: 9857-9866)، وبعد سنوات قليلة من تقرير برونتلاند، حدد (Davies, 2013: 11-124)، أكثر من (٣٠٠) تعريف، وتفسير لمفهوم التنمية المستدامة في هذه التعريفات، يُنظر إلى التنمية المستدامة في الغالب على أنها نظام اجتماعي اقتصادي يمكن من تلبية الاحتياجات البشرية، ولكن أيضاً تقدم طويل الأجل نحو الرفاهية وتحسين الجودة الشاملة للحياة وفقاً للقيود البيئية، واستعرض مجموعة من الباحثين لمفهوم التنمية المستدامة وكما موضحة بالجدول (١).

الجدول (١): مفهوم التنمية المستدامة وفقا لآراء مجموعة من الباحثين

الباحث والسنة	المفهوم
Beck & Wilms, 2004: 56	عملية احداث مجموعة من التغيرات الشاملة في المجتمع وذلك بهدف اكسابه القدرة على التطور المستمر بشكل يضمن تحسين نوعية حياة جميع افراد ذلك المجتمع.
Vare & Scott, 2007: 198	هي عملية تغييرات، حيث يتم جمع الموارد، وتحديد اتجاه الاستثمارات، والتركيز على تطوير التكنولوجيا وتنسيق عمل المؤسسات المختلفة، وبالتالي ترداد إمكانية تحقيق الاحتياجات والرغبات البشرية أيضاً.
Sterling, 2010: 528	بانها هدف شامل يمكن ان يحقق التوافق بين الاقتصاد والبيئة مع الحفاظ في نفس الوقت على الموارد الطبيعية، والنظم الايكولوجية للأجيال القادمة. مع الحفاظ في نفس الوقت على تحسين نوعية الحياة.
سليمان، وعواد، ٢٠١١: ٣٤	ذلك النوع من التنمية الذي يأخذ في اعتباره التوازنات، والبيئة، ويحافظ على البيئة الانسانية نظيفة، وان تكون قادرة على تجديد مواردها، وفي نفس الوقت يؤدي الى تحسن مستوى معيشة الفرد.
Marin et al., 2012: 93	التنمية التي تتيح إمكانية التفاعل غير المحدود الزمني بين المجتمع والنظم الإيكولوجية وأنظمة المعيشة الأخرى دون إفقار الموارد الرئيسية.
الاحبابي، ٢٠١٤: ٩٨	على المستوي الأكاديمي فإن مفهوم التنمية المستدامة لا ينحصر في علاقة التنمية بالبيئة الطبيعية فحسب بل انه يضم علاقة التنمية بالجانب العمراني، والاقتصادي، والاجتماعي أي انه يحمل معنى خاصيه التكامل والتبادل لتحقيق الأهداف المختلفة لكل جانب.
Duran et al., 2015: 817	هي التنمية التي تحمي البيئة، لأن البيئة المستدامة تمكن من التنمية المستدامة.
العزواي، ٢٠١٦: ٥٦	بانها ذلك النوع من التنمية الذي يهدف الى تحقيق التوافق بين التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، وحماية البيئة أي دمج البعد البيئي في التنمية الهادفة لإشباع حاجات اجيال الحاضر.
كافي، ٢٠١٧: ٥٤	نمط تنمية تضمن فيه الخيارات وفرص التنمية التي تحافظ على البيئة والموارد الطبيعية والتراث الثقافي للأجيال القادمة.
محمد، ٢٠١٨: ٥٨	الادارة المثلى للموارد الطبيعية، وذلك بالتركيز على الحصول على الحد الاقصى من منافع البنية الاقتصادية بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية، ونوعيتها.

الباحث والسنة	المفهوم
جلال، ٢٠١٩: ٣٤	هي العملية التي يتم بواسطتها استغلال الموارد المتاحة في الدولة من أجل تحقيق التنمية، وتحسين الظروف المعيشية للأفراد، وتلبية حاجاتهم مع مراعاة الجوانب البيئية وضمان حق الأجيال القادمة في تلك الموارد.
عبدالتواب وآخرون، ٢٠٢٠: ٩٤	التنمية التي تحقق احتياجات المجتمع الحاضر بدون اضعاف قدرة الاجيال القادمة على تحقيق احتياجاتهم ومعياري نجاح العملية التنموية في جميع مجالاته وتكامل جميع غاياته لتحقيق النمو المنشود.
الطنطاوي، ٢٠٢١: ١٩	التنمية الشاملة التي تهدف إلى تحسين نوعية الحياة للأجيال المعاصرة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية وبما يضمن حقوق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها، والتي يمكن تضمين متطلباتها وأبعادها بمناهج التعليم المختلفة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في أعلاه.

وفي ضوء ما تم ذكره من قبل الباحثين حول مفهوم التنمية المستدامة تعرفها الباحثة بانها تتضمن نظاماً اجتماعياً، واقتصادياً، ومفاهيمياً يضمن استدامة الأهداف في شكل تحقيق دخل حقيقي وتحسين المعايير التعليمية والرعاية الصحية ونوعية الحياة بشكل عام، وكذلك يمكن اعتبارها برنامج يغير عملية التنمية الاقتصادية لضمان الجودة الأساسية للحياة، وحماية النظم البيئية القيمة والمجتمعات الأخرى في نفس الوقت.

ثانياً. خصائص التنمية المستدامة: من خلال المفاهيم التي تم ذكرها سابقاً يمكن استنتاج أهم خصائص التنمية المستدامة المتمثلة فيما يلي: (عوينات، ٢٠٠٨: ٢٥)، (ابو النصر، ٢٠١٧: ٩١)، (خلايفة، والعبيدي، ٢٠٢٠: ٧٤)

١. هي تنمية طويلة المدى وهذا من أهم مميزاتها إذ تتخذ من البعد الزمني أساساً لها فهي تنمية تنصب على مصير ومستقبل الأجيال القادمة.
٢. المساواة ومراعاة حقوق الأجيال اللاحقة، فهي تنمية تراعي وتوفر حق الأجيال الحاضرة واللاحقة من الموارد الطبيعية والاتصاف في هذا السياق نوعان، الأول يكون بين الجيل الحالي، والثاني يكون بين الجيل الحالي واللاحق.
٣. هي تنمية شاملة، ومتكاملة، وعادلة، ومتوازنة، ورشيده، وتراعي البعد البيئي فهي لا تجني الثمار للأجيال الحالية على حساب الاجيال القادمة كما انها تعظم قيمة المشاركة المجتمعية في العملية التنموية، وتعمل على تحقيق التوافق بين الاقتصاد، والبيئة، والمجتمع.
٤. تتوجه اساساً الى تلبية متطلبات، واحتياجات جميع شرائح المجتمع، وخاصة الاكثر فقراً، وكذلك تسعى الى الحد من تفاقم الفقر، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين النظام البيئي، والاقتصادي، والاجتماعي، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
٥. تعمل على الحفاظ على الأنظمة البيئية والموارد المتوفرة والانتفاع بها حالياً، ومستقبلاً، ومراعاة المساواة وضمان حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية، وبيئة نظيفة.

٦. عملية متعددة ومتراصة الأبعاد تقوم على أساس التخطيط والتنسيق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة والتنمية البيئة من جهة أخرى.

وتشير الباحثة الى ان من خصائص التنمية المستدامة بانها تنمية طويلة الامد وتضمن حق الاجيال القادمة في الموارد المتاحة، كما انها تلبي احتياجات الفرد الضرورية، والاساسية من الغذاء، والملبس، والحاجات التعليمية، والصحية، وكذلك فأنها تعمل على اكتشاف وتنمية، وتطوير القدرات البشرية في المنظمة، وفي الوقت نفسه، تضمن التنمية المستدامة الاحتياجات، والرعاية لمجتمع الأجيال الحالية والمستقبلية، والتحسين المستمر للجودة الشاملة للحياة، وتحقيق المساواة، وحماية البيئة والتنوع البيولوجي والنظم البيئية والحفاظ عليها، وحماية والحفاظ على الموارد الطبيعية، مع الاستخدام الرشيد للموارد المتجددة وتقليل استنفاد الموارد غير المتجددة، وتغيير الإنتاج والاستهلاك مع مراعاة القيود البيئية، واستخدام الطاقة المتجددة والتقنيات المبتكرة للحد من التأثير السلبي على البيئة، وتعزيز التعاون بين المنظمات.

ثالثاً. ابعاد التنمية المستدامة: يقصد بأبعاد التنمية المستدامة ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاجتماعي بأكبر قدر ممكن، مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل ما يمكن من الاضرار والاساءة الى البيئة، ويوضح ذلك بان التنمية المستدامة تختلف عن التنمية في كونها أكثر تعقيداً، وتداخلها فيما هو اقتصادي، واجتماعي، وبيئي. (محمد، ٢٠١٩: ٩)، وان ابعاد التنمية اجمالاً تتركز على البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي ويقصد بالبعد البيئي كل ما له علاقة بحماية البيئة، والبعد الاقتصادي كل ما له علاقة بتحقيق النمو الاقتصادي، والبعد الاجتماعي كل ما له علاقة بتحقيق التوازن، والعدالة الاجتماعية، وفي دراستنا سوف يتم التطرق الى الابعاد الاتية:

١. البعد الاقتصادي: هذا البعد يتمحور حوله الانعكاسات المستقبلية، والراهنة للاقتصاد على البيئة، ويهدف هذا البعد الى زيادة رفاهية المجتمع، والقضاء على الفقر مع الاستغلال الامثل للموارد كما ان هذا البعد يعتبر البيئة المنبع الرئيسي، والجوهري للتنمية، واي استنزاف لمواردها سوف يؤدي الى اضعاف فرص التنمية المستقبلية، ولهذا يجب اخذ المنظور الاقتصادي طويل الامد بعين الاعتبار، ويكون ذلك من خلال المساهمة في وضع الخطط، والجدول لفترات زمنية طويلة، حتى تتمكن المنظمة من حل جميع المشكلات التي تواجهها، وتوفير متطلباتها، وتحقيق هذا البعد بكفاءة عالية فهو يتطلب ايقاف الاسراف في الموارد الطبيعية، والاستخدام الامثل للإمكانيات الاقتصادية مع زيادة الوعي البيئي لد الفرد نفسه، وفي حالة توفر هذا الوعي سيكون له الاثر كبير في سن العديد من القوانين والتشريعات المهمة التي لها علاقة بمستقبل المنظمة، وتوفير الكثير من الجهود التي سوف تبذل، والاموال وتدعو التنمية المستدامة الى ضرورة ان تكون سلطة اتخاذ القرار الاقتصادي المتعلقة بالتخطيط من مسؤولية الوزارة، او المنظمات التي تعني بالبيئة، وهذا سوف يؤدي الى ان تكون هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويكون هذا دافعا لتخفيض المشكلات البيئية، ويقلل من التدهور البيئي، ويزيد من انتعاش النمو الاقتصادي واستدامته. (عبد الفتاح، ٢٠١٩: ٦٥).

٢. البعد الاجتماعي: يتضمن هذا البعد أن تأخذ التنمية المستدامة في اعتبارها رفاهية الإنسان، وذلك من خلال توفير فرص العمل، وتحسين نوعية حياته، وسيادة قيم العدل والمساواة بين الافراد، واستيعاب الجماعات التي تعاني من الفقر بالإضافة الى ذلك من الضروري توجيه جميع الجهود، وذلك لغرض الاستثمار في راس المال البشري، حيث إن الاستثمار في الصحة، والتعليم، والتغذية،

ويساعدهم على تحسين مستوى ادائهم في العمل، ومن ثم استخدام الموارد البشرية استخداماً امثل، والارتقاء بمستوى الخدمات، وضمان الوفاء بالاحتياجات البشرية الأساسية وكذلك العمل على تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان حتي لا يؤثر على جهود التنمية، والنهوض بالتنمية بجميع اشكالها لا يقف حركة الهجرة الداخلية، والخارجية، وتحقيق العدالة الاجتماعية بين الأفراد والمجتمعات، وعدم التضحية بالأجيال القادمة في سبيل إشباع الاحتياجات، ومواجهة مشكلات الجيل الحالي (السيد، ٢٠٢٠: ١٢٨).

٣. البعد البيئي: هذا البعد يعتبر اساس التنمية المستدامة حيث يتم تحقيقه من خلال الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، والطبيعية بحيث يعمل على جعل الحياة مستقرة، وامنة، والبيئة الطبيعية اكثر اتزاناً، وفي هذا السياق تسعى التنمية المستدامة إلى إنجاز عدد من الأهداف البيئية منها الاستخدام الرشيد للموارد الناضبة، بمعنى حفظ الأصول الطبيعية بحيث نترك للأجيال القادمة بيئة مماثلة حيث أنه لا توجد بدائل لتلك الموارد الناضبة، وضرورة التحديد الدقيق للكمية التي ينبغي استخدامها من كل مورد من الموارد الناضبة، ويعتمد ذلك على تحديد قيمتها الاقتصادية الحقيقية، وكذلك التوفيق بين التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة مع مراعاة حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية خاصة الناضبة منها، والحث على استخدام التكنولوجيا النظيفة، مع تعزيز وعي افراد المجتمع بالمشكلات البيئية القائمة (الغامدي، ٢٠١٠: ٣٤).

المبحث الرابع: الإطار الميداني

يمكن الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة من خلال بيان طبيعة العلاقة والاثـر بينهما، وبما يساعدنا في تقديم الاستنتاجات والمقترحات، وكالاتي:

أولاً. وصف مجتمع البحث وعينته: في العام (١٩٦٨) أسست كلية الإدارة والاقتصاد وكانت كلية أهلية تابعة لجمعية الاقتصاديين العراقيين/فرع الموصل اسمها كلية المحاسبة وإدارة الأعمال وكانت فيها الدراسة مسائية وعدد طلابها (٢٤٠) طالبا للعام الدراسي ١٩٦٨-١٩٦٩ يقضي الطالب فيها خمس سنوات دراسية بقسم واحد المحاسبة وإدارة الأعمال ثم ألحقت بالجامعة المستنصرية في العام الدراسي الأول نفسه بعدها فتحت أقسام أخرى مثل قسم الاقتصاد في السنة اللاحقة. وفي العام ١٩٧٤ ألحقت الكلية بجامعة الموصل بعد فك ارتباطها من الجامعة المستنصرية. أما بشأن عينة البحث فهي عينة قصدية من القيادات الإدارية، والمتمثلة في (العمداء، ومعاوني العمداء) لبعض كليات جامعة الموصل المنظمة المبحوثة، فقد تم توزيع (٥٠) استمارة استعيد منها (٤٤) استمارة صالحة للتحليل الوصفي والإحصائي، وهو ما يمثل نسبة (٨٨%) من مجموع الاستمارات الموزعة، وللوقوف على أهم الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين يمكن الاعتماد على النتائج الواردة في الجداول المؤشرة أدناه:

١. توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الجنس:

الجدول (٢): توزيع الافراد المبحوثين تجاه الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	٣٩	٨٨,٦٤
انثى	٥	١١,٣٦
المجموع	٤٤	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة.

توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الجنس: يتضح من الجدول (٢) أن نسبة الذكور من الأفراد المبحوثين هي (٨٨,٦٤%) في حين بلغت نسبة الإناث (١١,٣٦%)، مما يؤشر لنا بان القيادات الادارية في الجامعة اغلبها تكون من الذكور.

٢. توزيع الأفراد المبحوثين تجاه العمر:

الجدول (٣): توزيع الافراد المبحوثين تجاه العمر

العمر	التكرار	%
٣٠-٣٩ سنة	٥	١١,٣٦
٤٠-٤٩ سنة	١٧	٣٨,٦٤
٥٠-٥٩ سنة	٢٠	٤٥,٤٥
٦٠ فما فوق	٢	٤,٥٥
المجموع	٤٤	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة.

اظهرت نتائج الجدول (٣) ان الفئات العمرية التي تقع بين (٥٩-٥٠) هي الاعلى بين الافراد المبحوثين، إذ بلغت نسبتها (٤٥,٤٥)، اما اقل فئة فكانت (٦٠ فما فوق) إذ بلغت نسبتها (٤,٥٥).

٣. توزيع الأفراد المبحوثين تجاه الحالة الاجتماعية:

الجدول (٤): توزيع الافراد المبحوثين تجاه الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	%
متزوج	٣٢	٧٢,٧
أعزب	١٠	٢٢,٧
أخرى	٢	٤,٥٥
المجموع	٤٤	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة.

يتضح من الجدول (٤) ان نسبة المتزوجين هي الاعلى بين المبحوثين إذ بلغت (٧٢,٧) ونسبة الاخرى هي الاقل إذ بلغت (٤,٥٥).

٤. توزيع الأفراد المبحوثين تجاه المؤهل العلمي:

الجدول (٥): توزيع الافراد المبحوثين تجاه المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	%
بكالوريوس	-	-
ماجستير	١٢	٢٧,٢
دكتوراه	٣٢	٧٢,٧
المجموع	٤٤	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة.

اظهرت نتائج الجدول (٥) أن (٧٢,٢%) من الأفراد المبحوثين كانوا من حاملي شهادة (الدكتوراه) وهي الفئة الأكثر في جاءت نسبة حاملي شهادة الماجستير (٢٧,٢%).

٥. توزيع الأفراد المبحوثين تجاه سنوات الخدمة:

الجدول (٦): توزيع الافراد المبحوثين تجاه سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
٩-٦	-	-
١٤-١٠	٥	١١,٣
١٩-١٥	١٧	٣٨,٦
٢٤-٢٠	١٠	٢٢,٧
٢٥ فأكثر	١٢	٢٧,٢
المجموع	٤٤	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة.

توزيع الأفراد المبحوثين تجاه سنوات الخدمة الإجمالية: أفرزت معطيات الجدول (٦) أن (١١,٣%) من الأفراد المبحوثين بلغت سنوات خدمتهم الوظيفية من (١٠-١٤)، وهي الفئة الأقل من بين الفئات الأخرى، وبالمقابل فإن (٣٨,٦%) منهم تراوحت خدمتهم ما بين (١٥-١٩)، وهي الفئة الأكبر، وبالمقابل فقد جاءت الفئات (٢٠-٢٤) (٢٥ سنة فأكثر) التي مثلت نسبة (٢٢,٧%) (٢٧,٢) على التوالي، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن أغلب الأفراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة جيدة في العمل.

ثانياً. نتائج الدراسة الميدانية:

١. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها: تتناول هذه الفقرة عرضاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها، ومن ثم تلك التي أسهمت في دراسة الموضوع من كل جوانبه بالاعتماد على نتائج إجابات الأفراد المبحوثين إزاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية، ولتحقيق نوع من الاتساق مع متغيرات (الأسئلة) الدراسة والواردة في استمارة الاستبانة سيتم وصف وتشخيص متغيرات التخطيط الاستراتيجي.

الجدول (٧) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبانة										المقياس
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق لحد ما		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
*الرؤية الاستراتيجية												
١,١١	٣,٦٨	-	-	٢٢,٧	١٠	١٣,٦	٦	٣٦,٤	١٦	٢٧,٣	١٢	X1
١,١٦	٣,١١	٢,٣	١	٣٨,٦	١٧	٢٠,٥	٩	٢٢,٧	١٠	١٥,٩	٧	X2
٠,٨١	٣,٤٥	-	-	١٣,٦	٦	٣٤,١	١٥	٤٥,٥	٢٠	٦,٨	٣	X3
١,٠٢	٣,٤١	٠,٧		٢٤,٩٦		٢٢,٧٣	-	٣٤,٨٦	-	١٦,٦		المؤشر العام
*الرسالة												
٠,٩٢	٣,٦١	٤,٥	٢	٦,٨	٣	٢٠,٥	٩	٥٩,١	٢٦	٩,١	٤	X4
٠,٨٢	٣,٢٩	-	-	١٣,٦	٦	٥٢,٣	٢٣	٢٥	١١	٩,١	٤	X5
٠,٩٢	٣,٤٠	-	-	١٨,٢	٨	٣٤,١	١٣	٣٦,٤	١٦	١١,٤	٥	X6
٠,٨٨	٣,٤٣	١,٥	-	١٢,٨		٣٥,٦		٤٠,١		٩,٨		المؤشر العام
*الاهداف الاستراتيجية												
٠,٩٣	٣,٣٤	٩,١	٤	-	-	٤٣,٢	١٩	٤٣,٢	١٩	٤,٥	٢	X7
١,٦٧	٣,٤٣	٤,٥	٢	٩,١	٤	٣٤,١	١٥	٤٣,٢	١٩	٩,١	٤	X8
١,٠٧	٣	١١,٤	٥	١٨,٢	٨	٣٤,١	١٥	٣١,٨	١٤	٤,٥	٢	X9
٠,٩٨	٣,٢٥	٨,٣٣		٩,١		٣٧,١٣		٣٩,٤		٦,٠٣		المؤشر العام
١,٢٤	٣,٣٦	٣,٥١		١٥,٦٢		٣١,٨٢		٣٨,١٢		١٠,٨١		المؤشر الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS) N= ٤٤

يوضح الجدول (٧) نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل المتمثل بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، ولغرض الاختصار سوف نذكر أعلى، وأدنى نسبة اتفاق لكل بعد من تلك الأبعاد، إذ ما يخص المتغيرات (X1-X3) المتمثل (بالرؤية الاستراتيجية) فكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير (X1) بقيمة (٦٣,٧) الذي يشير إلى أن إدارة الجامعة تمتلك تصور واضحاً عن رؤيتها المستقبلية، وهذا يعكس مدى رغبة إدارة الجامعة على تبني الرؤية، وكذلك تعتمد على بدائل استراتيجية واضحة، وهذه البدائل تتسجم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى اتباعها إلى منهج واضح، ودقيق في تنفيذ أعمال، واستراتيجيات المنظمة، ومن خلال ذلك سيتم التخطيط الفاعل والناجم عن وجود الخطط المعززة لقرارات الأفراد العاملين هذا مما يؤثر على قدرتهم على التميز في أدائهم الوظيفي، وبوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (١,١١)، أما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير (X2) بنسبة (٣٨,٦)، والذي يشير إلى أن الجامعة تقوم بصياغة رؤيتها بناء على أسس منهجية قابلة للتحقيق. وبوسط حسابي (٣,١١) وانحراف معياري (١,١٦)، أما البعد الثاني للتخطيط الاستراتيجي (الرسالة) المتمثل بالمتغير (X4-X6) وكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير (X4) بقيمة (٦٨,٢) الذي يشير إلى أن إدارة الجامعة تسهم من خلال رسالتها في تحفيز الأفراد العاملين لديها لتحسين أدائهم، وبوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وكانت أقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X5) بنسبة (٣٤,١)، وهذا المتغير يشير إلى رسالة الجامعة تتلاءم مع التطورات المستقبلية. وبوسط حسابي (٣,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٢)، أما البعد الثالث (الأهداف الاستراتيجية)، والمتمثل بالمتغيرات (X7-X9) فكانت أعلى نسبة اتفاق هي للمتغير (X8)، وبنسبة (٥٢,٣) والتي تشير إلى أن الأهداف الاستراتيجية توضع على ضوء ما تم صياغته في رؤية ورسالة الجامعة وبوسط حسابي (٣,٤٣) وانحراف معياري (١,٦٧)، أما أدنى نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X9) وبنسبة (٣٦,٣) والذي يشير إلى أنه يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بناءً على النتائج التي تم وضع هذه الأهداف على أساسها وبوسط حسابي (٣) وانحراف معياري (١,٠٧).

٢. وصف وتشخيص متغيرات التنمية المستدامة:

الجدول (٨): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتنمية المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبانة										المقياس	
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		اتفق لحد ما		اتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
*البعد الاقتصادي													
٠,٨٤	٣,٥٩	-	-	١١,٤	٥	٢٩,٥	١٣	٤٧,٧	٢١	١١,٤	٥	X1	
١,٠١	٢,٩٥	١١,٤	٥	١١,٤	٥	٥٤,٥	٢٤	١٥,٩	٧	٦,٨	٣	X2	
٠,٩٠	٣,١٣	٦,٨	٣	١١,٤	٥	٤٥,٥	٢٠	٣٤,١	١٥	٢,٣	١	X3	
٠,٩١	٣,٢٢	٦,٠		١١,٤		٤٣,١٦		٣٢,٥		٦,٨		المؤشر العام	
*البعد الاجتماعي													
١,٠٩	٣,٢٢	٢,٣	١	٣١,٨	١٤	١٨,٢	٨	٣٦,٤	١٦	١١,٤	٥	X4	
١,٠٧	٢,٩٥	٩,١	٤	٢٧,٣	١٢	٢٧,٣	١٢	٣١,٨	١٤	٤,٥	٢	X5	
١,٠٣	٢,٩٥	١١,٤	٥	١٨,٢	٨	٣٦,٤	١٦	٣١,٨	١٤	٢,٣	١	X6	
١,٠٦	٣,٠٤	٧,٦		٢٥,٧		٢٧,٣		٣٣,٣		٦,٠٦		المؤشر العام	
*البعد البيئي													
٠,٨٨	٣	٩,١	٤	٤,٥	٢	٧٠,٥	٣١	٩,١	٤	٦,٨	٣	X7	
١,٠٥	٣	١١,٤	٥	١٣,٦	٦	٤٥,٥	٢٠	٢٢,٧	١٠	٦,٨	٣	X8	
١,٠٩	٣,٢٢	٩,١	٤	٩,١	٤	٢٧,٣	١٢	٤٧,٧	٢١	٦,٨	٣	X9	
١,٠٠	٣,٠٧	٩,٨		٩,٠٦		٤٧,٧٦		٢٦,٥		٦,٨		المؤشر العام	
٠,٩٩	٣,١١	٧,٨		١٥,٣٨		٣٩,٤٠		٣٠,٧٦		٦,٥٥		المؤشر الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS) N= ٤٤

يوضح الجدول (٨) نتائج التوزيع التكراري والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المعتمد، والمتمثل بأبعاد التنمية المستدامة، ولغرض الاختصار سوف نذكر أعلى، وأدنى نسبة اتفاق لكل بعد من تلك الأبعاد، إذ ما يخص المتغيرات (X1-X3) المتمثل (البعد الاقتصادي) فكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير (X1) بقيمة (٥٩,١) الذي يشير إلى أن إدارة الجامعة تساهم في ربط مخرجات التعليم بالعائد الاقتصادي (سوق العمل) وبوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٨٤)، أما أدنى نسبة اتفاق فهي للمتغير (X2) بنسبة (٢٢,٧) والذي يشير إلى أن الجامعة تسعى لخلق بيئة ملائمة لتعليم لجذب المستثمرين في مختلف القطاعات وبوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (١,٠١)، أما البعد الثاني للتنمية المستدامة.

البعد الاجتماعي والمتمثل بالمتغيرات (X4-X6) وكانت أعلى نسبة اتفاق للمتغير (X4) بقيمة (٤٧,٨) الذي يشير بأنه يوجد انسجام وترابط وعلاقات اجتماعية متماسكة بين الأفراد العاملين في الجامعة، وبوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (١,٠٩)، أما أقل نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X6) بنسبة (٣٤,١)، وهذا المتغير يشير بأن الجامعة تسعى إلى استثمار القدرات البحثية، وذلك لمواجهة التحديات الأكاديمية للمناهج التعليمية. وبوسط حسابي (٢,٩٥) وانحراف معياري (١,٠٣)، أما البعد الثالث (البعد البيئي)، والمتمثل بالمتغيرات (X7-X9) فكانت أعلى نسبة اتفاق هي للمتغير (X9)، وبنسبة (٥٤,٥) والتي تشير إلى أن الأفراد العاملين في الجامعة يمتلكون الوعي البيئي وبوسط حسابي (٣,٢٢) وانحراف معياري (١,٠٩)، أما أدنى نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X7) وبنسبة (١٥,٩)، والذي يشير بأن أسس التخطيط السليم للتعليم البيئي المستدام تتسم بالوضوح، وبوسط حسابي (٣) وانحراف معياري (٠,٨٨).

ثالثاً. اختبار فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

الجدول (٩): معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة

البعد المعتمد	التنمية المستدامة
البعد المستقل	
التخطيط الاستراتيجي	٠,٦٤٩

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ N=٤٤

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

تشير معطيات الجدول (٩) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة وقد بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (٠,٦٤٩) عند مستوى معنوية (٠,٠١). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام المنظمة قيد الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى تحقيق التنمية المستدامة. وتلتقي هذه النتيجة مع الدراسة. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، ولأجل اعطاء مؤشرات تفصيلية للعلاقة بين كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي منفرداً مع التنمية المستدامة وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل عنصر من ابعاد التخطيط الاستراتيجي منفرداً مع التنمية المستدامة وكالاتي:

الجدول (١٠): معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والتنمية المستدامة

التنمية المستدامة	البعد المعتمد البعد المستقل
**٠,٦٦٢	الرؤية الاستراتيجية

N=٤٤ ** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يوضح الجدول (١٠) ان علاقة الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية والتنمية المستدامة معنوية موجبة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**٠,٦٦٢). وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام قيادة المنظمة المبحوثة ببعد الرؤية الاستراتيجية كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي سيسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

الجدول (١١): معامل الارتباط بين الرسالة والتنمية المستدامة

التنمية المستدامة	البعد المعتمد البعد المستقل
*٠,٣٢٧	الرسالة

N=٤٤ ** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

تشير معطيات الجدول (١١) ان علاقة الارتباط بين بعد الرسالة والتنمية المستدامة معنوية موجبة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (*٠,٣٢٧). وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام قيادة المنظمة المبحوثة ببعد الرسالة كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي سيسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

الجدول (١٢): معامل الارتباط بين الاهداف الاستراتيجية والتنمية المستدامة

التنمية المستدامة	البعد المعتمد البعد المستقل
**٠,٦١٣	الاهداف الاستراتيجية

N=٤٤ ** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

تبين معطيات الجدول (١٢) ان علاقة الارتباط بين بعد الاهداف الاستراتيجية والتنمية المستدامة معنوية موجبة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**٠,٦١٣). وتشير هذه النتيجة الى ان زيادة اهتمام قيادة المنظمة المبحوثة ببعد الرسالة كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي سيسهم في تحقيق التنمية المستدامة، واتساقا مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

٢. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة:

الجدول (١٣): أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة

F		R2	التخطيط الاستراتيجي		المتغير المستقل
المجدولة	المحسوبة		B1	Bo	المتغير المعتمد
٤,٠٤٨	٣٠,٥٤٣	٠,٤٢١	٧,٦٩٧	٠,٦٧٠	التنمية المستدامة

N=٤٤ P≤ ٠,٠٥

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

يتبين من الجدول (١٣) أن التنمية المستدامة تتأثر بالتخطيط الاستراتيجي وبمعامل انحدار (٧,٦٩٧) وبدلالة قيمة t المحسوبة (٢,٠٥٣)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقاً لقيم (F) المحسوبة (٣٠,٥٤٣)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٨٤) وبدرجتين (١,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري في تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (٠,٤٢١) وهذا يعني أن (٠,٤٢١) من التباين في التنمية المستدامة يفسره التخطيط الاستراتيجي.

اولاً. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والتنمية المستدامة: يتبين من الجدول (١٤) أن التنمية المستدامة تتأثر بالرؤية الاستراتيجية وبمعامل انحدار (١٢,٥٠٣) وبدلالة قيمة t المحسوبة (٤,٤٦٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقاً لقيم (F) المحسوبة (٣٢,٧٠٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٨٤) وبدرجتين (١,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري في تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (٠,٤٣٨) وهذا يعني أن (٠,٤٣٨) من التباين في التنمية المستدامة يفسره الرؤية الاستراتيجية.

الجدول (١٤): أثر الرؤية الاستراتيجية على التنمية المستدامة

F		R2	الرؤية الاستراتيجية		المتغير المستقل
المجدولة	المحسوبة		B1	Bo	المتغير المعتمد
٤,٠٤٨	٣٢,٧٠٥	٠,٤٣٨	١٢,٥٠٣	٠,٦٦٢	التنمية المستدامة

$$N=44 \quad P \leq 0,05$$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

ثانياً. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الرسالة والتنمية المستدامة: يتبين من الجدول (١٥) أن التنمية المستدامة تتأثر بالتخطيط الاستراتيجي وبمعامل انحدار (١,٠٦٠) وبدلالة قيمة t المحسوبة (٣,٤٥٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقاً لقيم (F) المحسوبة (٥,٠٢٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٨٤) وبدرجتين (١,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري في تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (١,٠٧) وهذا يعني أن (١,٠٧) من التباين في التنمية المستدامة يفسره الرسالة الاستراتيجية.

الجدول (١٥): أثر الرسالة على التنمية المستدامة

F		R2	الرسالة		المتغير المستقل
المجدولة	المحسوبة		B1	Bo	المتغير المعتمد
٤,٠٤٨	٥,٠٢٤	٠,١٠٧	١,٠٦٠	٠,٣٢٧	التنمية المستدامة

$$N=44 \quad P \leq 0,05$$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

ثالثاً. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاهداف الاستراتيجية والتنمية المستدامة: يتبين من الجدول (١٦) أن التنمية المستدامة تتأثر بالتخطيط الاستراتيجي وبمعامل انحدار (١,٠٦٠) وبدلالة قيمة t المحسوبة (٤,٠٠٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقاً لقيم (F) المحسوبة (٢٥,٢٦٠)، وهي أكبر

من قيمتها الجدولية (٤,٠٨٤) وبدرجتين (١,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري في تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (٠,٣٧٦) وهذا يعني أن (٠,٣٧٦) من التباين في التنمية المستدامة يفسره الاهداف الاستراتيجية. الجدول (١٦): أثر الاهداف الاستراتيجية على التنمية المستدامة

F	المجدولة	المحسوبة	R2	الاهداف الاستراتيجية		المتغير المستقل
				B1	B0	المتغير المعتمد
٤,٠٤٨		٢٥,٢٦٠	٠,٣٧٦	١,٥٨١	٠,٦١٣	التنمية المستدامة

$$N=44 \quad P \leq 0,05$$

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. اتفق الأفراد المبحوثين على أهمية المؤشر العام (للتخطيط الاستراتيجي) في مجال العمل، وهذا ما أوضحته نتائج الوسط الحسابي.
٢. تبين من خلال اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة بموجب معامل الارتباط على المستوى الكلي، إذ بلغ المؤشر الحالي (٠,٦٤٩) عند مستوى المعنوية (٠,٠١) مما يشير إلى تمتع الأفراد المبحوثين بمستوى جيد من هذه التنمية.
٣. تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي منفردا مع التنمية المستدامة حيث اظهرت نتائج التحليل بان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الرؤية الاستراتيجية والتنمية المستدامة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط لبعد الرؤية الاستراتيجية (٠,٦٦٢)، ومعامل الارتباط لبعد الرسالة (٠,٣٢٧)، ومعامل الارتباط لبعد الاهداف الاستراتيجية بلغ (٠,٦١٣)، وبهذه القيم تكون الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى تكون قد تحققت والتي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي منفردا في التنمية المستدامة.
٤. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن التنمية المستدامة تتأثر بالتخطيط الاستراتيجي وبمعامل انحدار (٧,٦٩٧) وبدلالة قيمة t المحسوبة (٢,٠٥٣)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥).
٥. كما تشير نتائج تحليل الانحدار بانه توجد علاقة تأثير معنوية بين كل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي منفردا في التنمية المستدامة حيث أن التنمية المستدامة تتأثر بالرؤية الاستراتيجية وبمعامل انحدار (١٢,٥٠٣) وبدلالة قيمة t المحسوبة (٤,٤٦٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقاً لقيم (F) المحسوبة (٣٢,٧٠٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٨٤) وبدرجتين (١,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري في تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (٠,٤٣٨) وهذا يعني أن (٠,٤٣٨) من التباين في التنمية المستدامة يفسره الرؤية الاستراتيجية، وكذلك أن التنمية المستدامة تتأثر بالتخطيط الاستراتيجي وبمعامل انحدار (١,٠٦٠) وبدلالة قيمة t المحسوبة (٣,٤٥٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى

معنوية (٠,٠٥)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقاً لقيم (F) المحسوبة (٥,٠٢٤)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٨٤) وبدرجتين (١,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري في تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (١٠٧) وهذا يعني أن (١٠٧) من التباين في التنمية المستدامة يفسره الرسالة الاستراتيجية، وايضا أن التنمية المستدامة تتأثر بالتخطيط الاستراتيجي وبمعامل انحدار (١,٠٦٠) وبدلالة قيمة t المحسوبة (٤,٠٠٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية وفقاً لقيم (F) المحسوبة (٢٥,٢٦٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٨٤) وبدرجتين (١,٤٢) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير التفسيري في تفسير البعد المستجيب، وجاءت قيمته (٠,٣٧٦) وهذا يعني أن (٠,٣٧٦) من التباين في التنمية المستدامة يفسره الاهداف الاستراتيجية. وبهذا تكون الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت.

٦. كان للتخطيط الاستراتيجي دور وأثر كبير على عملية التنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال تحديد نقاط الانطلاق لها، آليات التحرك، والسياسات، والاهداف التطويرية، وفقاً لخطط بعيدة المدى، وهذا بدوره يجيب على اسئلة الدراسة، والذي يدور حول توضيح الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة كما جاءت هذه النتيجة لتؤكد صدق فرضيات الدراسة، والتي نصت على ان للتخطيط الاستراتيجي دوراً مركزياً، وإيجابياً في تطوير التنمية المستدامة في المنظمة المبحوثة (الجامعة).

٧. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسة للقيادة الادارية في الجامعة، وعنصرهما مهما يهدف الى زيادة القدرات الشاملة للمنظمة المبحوثة وتحقيق المصالح الاستراتيجية الوطنية من خلال بلورة المسار الاستراتيجي لها، والمستند على تفعيل علم المستقبل في التخطيط الاستراتيجي للجامعة، ويضمن الحفاظ على مركزها التنافسي، ويحقق الاهداف التنموية التي تسعى الى تحقيقها.

٨. التنمية عملية ديناميكية مستمرة، فهي مرحلة تبدأ بنقطة، وتنتهي بأخرى، ولكنها عملية تراكمية، ومتواصلة، وهي عملية مخططة، أي تتم وفقاً لاستراتيجيات، وبرامج واضحة ومحددة في اهدافها، واولوياتها، واساليبها، ولذلك فإن طبيعة ادارة التنمية، ومدى فاعليتها تُمثل عنصراً رئيسياً في تحقيق اهدافها، وغاياتها.

٩. تؤكد الدراسة على أن نجاح التنمية المستدامة يتوقف على التنسيق والتعاون بين جميع الأطراف، ومن ثم فهي مسؤولية مشتركة، وإذا كانت الدولة طرفاً أساسياً في التنمية المستدامة، فينبغي عليها الاستعانة بأطراف أخرى فاعلة، حيث تمثلت تلك الاطراف في (المنظمات الدولية، المجتمع المدني، الحكومات، المساهمون، العملاء، العاملون). وذلك من خلال التنسيق بين سياسات التنمية، والبيئة، واهمية التشاور والشفافية، تشجيع المبادرات الطوعية لدراسة اثار وتقييم السياسات البيئية والتنمية، تشجيع التعاون بين المنظمات الدولية وغير الحكومية.

ثانياً. المقترحات: اوصت الباحثة بعد قيامها بهذه الدراسة بمجموعة من المقترحات الاتية:

١. ضرورة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كعنصر اساسي، لأي فعل تنموي قائم على منهج فكري وارادة قوية، وطابع يضم جميع العناصر التنموية المرتكزة على العنصر الجوهري الا وهو العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الاول لهندسة صناعة التنمية.

٢. ضرورة تفعيل مهام المتابعة، والمساءلة لتحقيق من تنفيذ اهداف خطط التنمية المستدامة وذلك بوضع معايير، ومؤشرات قابلة للقياس تراعي كافة المتغيرات الدولية، والاقليمية، والمحلية، ترتبط

بالمزيد من الشفافية والمرونة حتى يتمكن جميع اعضاء المنظمة من متابعة تنفيذها ومحاسبة صانعي القرارات بالمنظمات المختلفة، وهو ما يستلزم ضمان حداثة، وجودة ومصادقية البيانات، وتوافرها في الوقت المناسب وشموليتها، وقابليتها للمقارنة وتمتعها بنظرة استشرافية مستقبلية.

٣. التأكيد على تبني الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد في المنظمات؛ لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق الاستدامة.

٤. وايضا التأكيد على أهمية امتلاك الجامعات لموارد تتسم بالندرة بغض النظر عن التكلفة، لما لها من أهمية قصوى في تحقيق التنمية، واستدامتها.

٥. العمل على تطوير القدرات المهنية للإفراد العاملين من خلال مشاركتهم في الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية تلك التي تؤهلهم لتطوير إمكانياتهم الذاتية وعلى نحو يحدو بهم إلى التجديد.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. احمد، مجدي احمد محمد، (٢٠٢١)، دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الازمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة الجرش، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجلة العلوم التربوية، والنفسية، المجلد الخامس، العدد (٣٣).

٢. ابو النصر، مدحت، (٢٠١٧)، التنمية المستدامة، مفاهيمها، ابعادها، مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب، والنشر، القاهرة، مصر.

٣. ابو رحمة، عبد الباسط حسن، (٢٠٢١)، التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات ٢٠٠٩-٢٠١٩، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (٥)، العدد (٦).

٤. الاحبابي، شيماء حميد حسين (٢٠١٤) الحفاظ العمراني المستدام في المناطق التراثية، ورقه بحثية، مجله قسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة، جامعة النهدين، المجلد ١٧ العدد (٢)، صفحة (١٤).

٥. ادريس، ثابت، ومرسي، جمال، (٢٠١٥)، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم، ونماذج، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٦. الحسيني، فلاح، (٢٠١٦)، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصر، عمان: دار الفكر.

٧. الدجني، أياد علي، (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية/قسم الناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

٨. السيد، طه محمد، (٢٠٢٠)، اهمية التخطيط الاستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة، (بالطبيق على الحالة المصرية)، دراسة بحثية، مجلة بحوث الشرق الاوسط، العدد (٥٨) الجزء الاول، جامعة السويس، جمهورية مصر العربية.

٩. الشنفرى، شيماء بنت عبدالعزيز بن عبدالله، لاشين، محمد عبدالحميد، العاني، وجيهة ثابت، (٢٠٢٠)، معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، العدد (٥) كلية التربية، جامعة قطر .

١٠. الطنطاوي، رمضان عبد الحميد محمد، (٢٠٢١)، مناهج التعليم العام ومتطلبات التنمية المستدامة، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد (٣٣).
١١. العزاوي، فلاح جمال معروف، (٢٠١٦)، التنمية المستدامة والتخطيط المكاني، دار دجلة، عمان.
١٢. الغامدي، عبدالله جمعان، (٢٠١٠)، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، مجلد الاقتصاد، والإدارة، المجلد (٢٣)، العدد (١).
١٣. الكرخي، مجيد، (٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر، مطبعة الريان.
١٤. الكسر، شريفة، عوض، (٢٠٢٠)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء السلوك التنظيمي، دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثاقق، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، العدد (٧٦).
١٥. المطيري، نايف لافي بطي، (٢٠٢٠)، درجة ممارسة مدراء المدارس الحكومية في الكويت لمبادئ التخطيط الاستراتيجي، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، مجلة التربية، العدد (١٨٨)، الجزء الثالث.
١٦. خلايفة، العلمي، والعبيدي، عمارة، (٢٠٢٠)، تأثير الفساد الاقتصادي على التنمية المستدامة، مجلة الدراسات المالية، والمحاسبية، مجلد (١١)، العدد (١) جامعة الشهيد حمة، الوادي الجزائر.
١٧. جلال، أبو بكر أحمد صديق. (٢٠١٩)، دور شيوخ المعاهد الأزهرية في تفعيل أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر مجلة التربية، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، العدد (٣٨)، الجزء الثالث.
١٨. دنيا، ضيف، وكمال، قاسمي، (٢٠٢٠)، أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، BADR المسيلة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد (١٤).
١٩. سليمان، محمد احمد سليمان، وعواد احمد عواد جمعة (٢٠١١) منهجية التعامل مع المناطق ذات القيمة التاريخية دراسة حالة منطقة القاهرة الخديوية، ورقة بحثية، مجلة كلية الهندسة، جامعة الأزهر، العدد (٢١).
٢٠. عبد التواب، ايمن جمال الدين، ومهنا، وسام أبو حجاج، واسامة شيرين مراد، (٢٠٢٠)، خلق منظومة مستدامة من المواقع العمرانية ذات القيمة التراثية: دراسة حاله مشروع تأهيل حارة الدرب الأصفر ومشروع إعادة تأهيل حي الدرب الأحمر، رسالة ماجستير، جامعه طنطا، كلية الهندسة.
٢١. عوينات، عبد القادر، (٢٠٠٨)، تحليل الآثار الاقتصادية للمشكلات البيئية في ظل التنمية المستدامة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة.
٢٢. عبد الفتاح نصر الله، (٢٠١٩)، التحديات التي تواجه تعزيز التنمية المستدامة في قطاع غزة، جامعة بيرزيت-فلسطين.
٢٣. كافي، مصطفى يوسف، (٢٠١٧)، التنمية المستدامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط١، صفحة (٥٣-٥٤)، عمان، الاردن.
٢٤. محمد، محمد خليل محمود، (٢٠١٨)، المشروعات الصغيرة مدخل للتنمية المستدامة، دار حميشر للنشر والترجمة، ص ٥٨، القاهرة.
٢٥. محمد، حسين سليمان، (٢٠١٩) التنمية المستدامة معارف، ومهارات، وخبرات المجتمع المدني مجلة العربي للدراسات والابحاث.
٢٦. محمد، صفاء تايه، (٢٠١٢)، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أوروک للعلوم الإنسانية، العدد (٢)، ص ٣٧٩-٤١٣.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R., (2010), Strategic planning implementation and creation of value in the firm. Strategic change, 19 (3-4), 163-176.
2. Almudallal, M. W., Ashary, H., & Muktar, S. N., (2016), Influence of strategic planning on crisis management in the service sector firms in Palestine. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 2(1), 13-20.
3. Beck, U., & Willms, J., (2004), Conversations with Ulrich Beck (Cambridge: Polity).
4. Brews, P. and Purohit, D., (2007), Strategic planning in unstable environments, Long Range Planning, Vol. 40 No. 1, pp. 64-80.
5. Bryson, John M., (2004), What to Do When Stakeholders Matter Public Management Review 6(1): 21-53.
6. Bieler, A., & McKenzie, M., (2017), Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. Sustainability, (2), 161.
7. Davies, G. R., (2013), Appraising weak and strong sustainability: Searching for a middle ground. Consilience, (10), 111-124
8. . Duran, D. C., Artene, A., Gogan, L. M., & Duran, V., (2015), the objectives of sustainable development-ways to achieve welfare. Procedia Economics and Finance, 26, 812-817.
9. Girish P. Jakhotiya: Strategic Planning, Execution, and Measurement, CRC PressTaylor & Francis Group, New York, (2013).
10. Marin, C., Dorobantu, R., Codreanu, D., & Mihaela, R., (2012), the fruit of collaboration between local government and private partners in the sustainable development community case study: County Valcea. Economy Transdisciplinarity Cognition, 15(2), 93.
11. Myende, Phumlani E.; Bhengu, Thamsanqa, (2015), Involvement of Heads of Departments in Strategic Planning in Schools in the Pinetown District, Africa Education Review, v12 n4 p632-646.
12. Olowookere, E. I., Babalola, S. S., Omonijo, D. O., Odukoya, J. A., Adekeye, O. A., Agoha, B. E., & Awogu-Maduagwu, E. A., (2020), The Role of Industrial-Organizational Psychology in Sustainable -Development: Implication for 21st century Employee Management Strategies. Test Engineering and Management, 82, 9857-9866.
13. Sterling, S., (2010), Learning for resilience, or the resilient learner? Towards a necessary reconciliation in a paradigm of sustainable education. Environmental Education Research, 16 (5-6), 511-528.
14. Vare, P., & Scott, W., (2007), Learning for a change: Exploring the relationship between education and sustainable development. Journal of Education for Sustainable Development, 1(2), 191-198.
15. Wolf, Carola, and Steven W. Floyd, (2017), Strategic ng Research: Toward a Theory-Driven Agenda. Journal of Management 43(6): P88 Planni.

م/ استثمارة استبيان

السيد المستبين..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعدّ الاستثمارة التي بين يديك جزءاً من مشروع بحث في إدارة الأعمال البشرية بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة) دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل، وتعدّ هذه الاستثمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وسيكون لمشاركتكم أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتراز والتقدير، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم، نشكر لكم حسن استجابتكم. مع تمنياتنا لكم بالنجاح والتوفيق الدائم في أعمالكم.

الملاحظات:

١. يرجى قراءة العبارات بشكل دقيق، ومن ثم الإجابة بما ترونها مناسباً في سلم التأثيرات.

٢. يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.

٣. الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة بحسب المقياس.

اولاً. البيانات الشخصية:

١. الجنس: ذكر ()، أنثى ().

٢. العمر (٣٠-٣٩)، (٤٠-٤٩)، (٥٠-٥٩)، (٦٠ فما فوق).

٣. الحالة الاجتماعية: متزوج ()، أعزب ()، اخرى ().

٤. التحصيل الدراسي: دكتوراه ()، ماجستير ()، بكالوريوس ().

٥. مدة الخدمة: ٦-٩ ()، ١٠-١٤ ()، ١٥-١٩ ()، ٢٠-٢٤ ()، ٢٥ فأكثر ().

ثانياً. الفقرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
*الرؤية الاستراتيجية						
١	تمتلك ادارة الجامعة تصورا على ما ستكون عليه رؤيتها المستقبلية.					
٢	يتم صياغة رؤية الجامعة بناء على اسس منهجية قابلة للتحقيق.					
٣	تعمل ادارة الجامعة على الترويج لرؤيتها بشكل دائم.					
* الرسالة						
٤	تسهم رسالة الجامعة في تحفيز الافراد العاملين لديها لتحسين ادائهم.					
٥	تلائم رسالة الجامعة للتطورات المستقبلية.					
٦	تعمل ادارة الجامعة على تحقيق الرسالة التي وضعتها.					
* الاهداف الاستراتيجية						
٧	تمتلك ادارة الجامعة تصور عام عن الاهداف التي سوف تحققها.					

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
٨	توضع الاهداف الاستراتيجية على ضوء ما تم صياغته في رؤية ورسالة الجامعة.					
٩	يتم تقييم الاهداف الاستراتيجية بناء على النتائج التي تم وضع هذه الاهداف على اساسها.					

ثالثاً. الفقرات الخاصة بالتنمية المستدامة:

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
*البعد الاقتصادي						
١	تساهم الجامعة في ربط مخرجات التعليم بالعائد الاقتصادي (سوق العمل).					
٢	تخلق الجامعة بيئة ملائمة لتعليم لجذب المستثمرين في مختلف القطاعات.					
٣	وضوح الحد الأدنى من الاجور.					
*البعد الاجتماعي						
٤	يوجد انسجام وترابط وعلاقات اجتماعية متماسكة بين الافراد العاملين في الجامعة.					
٥	يحقق التعليم أكبر قدر من المشاركة في التخطيط للتنمية المستدامة.					
٦	تسعى الجامعة الى استثمار القدرات البحثية، وذلك لمواجهة التحديات الاكاديمية للمناهج التعليمية.					
*البعد البيئي						
٧	تتسم اسس التخطيط السليم للتعليم البيئي المستدام بالوضوح.					
٨	تحقق الجامعة التوافق بين التنمية والبيئة.					
٩	يملك الافراد العاملين في الجامعة الوعي البيئي.					