

أثر التخطيط الإستراتيجي لخدمات التعليم الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة بمحافظة الاسكندرية

د. مرفت نصرى سامى أندراوس

دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة والمحلية

مدرس الإدارة بالمعهد المصرى لأكاديمية اسكندرية للإدارة والمحاسبة

Mervat.nasry@eia.edu.eg

موبايل : ٠١٢٢٣٧٠٣١٤٤

مستخلص البحث:

تواجه المنظمات العامة كثيراً من التحديات فى المنافسة من القطاع الخاص، وأصبح من المحتم عليها أن تنهض بشكل متكامل ومنتامى لمواكبة التغيرات المتسارعة والمستجدات فى كافة عناصر النجاح والتميز والتي من أهمها الإدارة الإستراتيجية باعتبارها محور وبؤرة إهتمام المنظمات المتقدمة لما لها من تأثير بالغ الأهمية فى عملية النمو والتقدم وتحقيق الأهداف التى تسعى هذه المنظمات لتحقيقها وترتبط كفاءة وفاعلية أي منظمة بمدى جودة الخدمة المقدمة ومدى رضا المواطنين، وتعتمد الإدارة فى تحقيق تلك الجودة على توفير مناخ وبيئة عمل متميزة تمكن من تعظيم الناتج والنتائج التى تساهم فى ترشيد إستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع.

وقد حظي موضوع التنمية المستدامة بإهتمام كبير فى مختلف الميادين ويتزايد الإهتمام به يوماً بعد يوم، وتسعى أي منظمة بصفة عامة إلى تحقيق درجة عالية من التنمية المستدامة كأحد الميزات التنافسية الأساسية التى سوف تعتمد عليها المنظمات فى القرن الحادي والعشرين.

ومن هذا المنطلق اهتم البحث الحالي ببحث دور التخطيط الإستراتيجي لخدمات التعليم الجامعي فى محافظة الاسكندرية فى تحقيق التنمية المستدامة ، حيث ان المنظمات التعليميه من أهم القطاعات الحيوية والإستراتيجية التى تمس الحياة اليومية لكل أفراد المجتمع ومدخل لنمو لأى دولة للوصول إلى الرفاهية.

Public organizations face many challenges in competition from the private sector, and it has become imperative for them to rise in an integrated and growing manner to keep pace with the rapid changes and developments in all elements of success and excellence, the most important of which is strategic management as it is the focus and focus of the attention of advanced organizations because of its critical impact on the growth process progress and achieving the goals that these organizations seek to achieve. The efficiency and effectiveness of any organization is linked to the quality of the service provided and the extent of citizens' satisfaction. In achieving this quality, the administration relies on providing a distinct working environment and environment that enables maximizing the output and results that contribute to rationalizing the use of available material and human resources and achieving the goals of the organization and society.

The subject of sustainable development has received great attention in various fields, and interest in it is increasing day by day, and any organization in general seeks to achieve a high degree of sustainable development as one of the main competitive advantages on which organizations will depend in the twenty-first century.

From this point of view, the current research was concerned with examining the role of strategic planning for university education services in Alexandria Governorate in achieving sustainable development, as educational organizations are among the most vital and strategic sectors that affect the daily life of all members of society, and an entrance to the growth of any country, to reach prosperity.

مقدمة :

حظيت عمليات إصلاح الخدمات التعليمية باهتمام كبير في معظم دول العالم و كذلك حظيت جودة الخدمة بجانب كبير من هذا الإهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التنمية المستدامة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى التنمية المستدامة والإصلاح الحكومي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول أن التنمية المستدامة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة وذلك لان الدور الرئيسي الذي يجب علي أي دولة القيام به هو تقديم التنمية المستدامة التي يحجم القطاع الخاص عن القيام بها خاصة تلك الخدمات التي تقدم دون مقابل مادي يكفي لتغطية تكاليفها، وأيضاً لا ينبغي لأي دولة تنشُد المحافظة علي رضا مواطنيها إلا بتقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة (المغربى، القاهرة ٢٠٢٠)

وتعتمد التنمية المستدامة على مجموعة من المحاور من أهمها التخطيط الإستراتيجى والإدارة الرشيدة والحكم الديمقراطى وتحسين الأداء فى العمل والإلتزام الكامل من جميع الافراد التنمية المستدامة مسئولية الجميع وليست مسئولية مجموعة من المختصين.

وقد يظهر للبعض أن هناك صعوبات كبيرة في التطبيق قد تواجه المنظمات التعليمية بمحافظه الإسكندرية للوصول إلى التنمية المستدامة بسبب حداثة هذا المفهوم لديها، بالإضافة إلى أن مفاتيح التنمية المستدامة هي مجموعة من المواصفات والمعايير المحددة مقدماً والتي تحتاج إلى نظرة شاملة وعمق استراتيجى وإستيعابها من كافة الافراد داخل المنظمات المقدمة للخدمة.

ويحتاج برنامج التنمية المستدامة إلى توفير مورد مالى يتعلق بتجهيز مبانى مصممه علمياً ومجهزة لتناسب كافة العمليات التعليمية التى يحتاجها تقديم الخدمة، بالإضافة إلى تدريب الكوادر البشرية العاملة بها، م الخدمة على أعلى مواصفات التنمية المستدامة بمشاركة الجميع فى تفعيلها والارتقاء بها (الزهران، ٢٠٢٠)

وبالتالى فإن التنمية المستدامة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات العملية والعمليات والخدمات بالتعليمية الجامعية الفعلية.

إن الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية في المنظمات التعليمية الجامعية يجعل التخطيط لتلك المؤسسات اسهل عن طريق تحسين الخدمة ولكن ما ينبغي أن نستفيد منه عند إستخدام مدخل التنمية المستدامة هو تطوير أساليب الإدارة الخدمية لتحقيق جودة المنتج التعليمى وسعياً إلى مضاعفة تفعيل الجهود التعليمية للمجتمع بكل مؤسساته، وجماعته، وأفراده، فما أوجنا إلى أن نطلق شرارة المنافسة من اجل تحقيق أفضل نتائج للرقى بالمنظمات التعليمية الجامعية.

المشكلة البحثية

تتعاطم المشكلات التي تواجه المنظمات التعليمية الجامعية، والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات عمل هذه المنظمات.

وكى تحافظ هذه المنظمات على استمراريتها فعليها بذل قصارى جهدها لتحقيق التنمية المستدامة التى يرضى عنها الطالب بأقل تكلفة ممكنة، فالخدمات التعليمية وخاصة الجامعية منها تكلف الدولة الملايين من الجنيهات من موازنة كل سنة وهي مشكلة واسعة الانتشار ولضرورة هذه الخدمة التعليمية يسعى الطلاب الحصول عليها بمستوى أداء متميز وتسعى الدولة للوصول إلى هذا المستوى بأقل تكلفة ممكنة.

ولذلك تكمن مشكلة البحث الرئيسية فى:

تدنى التنمية المستدامة الناتجة عن غياب تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات التعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية.

فروض البحث :

يوجد ثلاثة فروض للعلاقة بين دور التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة بالمنظمات بالتعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية وهي كالاتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صعوبة إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتدنى التنمية المستدامة بالمنظمات بالتعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الرقابة الإستراتيجية وتدنى التنمية المستدامة بالمنظمات بالتعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم إستخدام المعلومات المرتردة والإجراءات التصحيحية وتدنى التنمية المستدامة بالمنظمات بالتعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية.

أهمية الدراسة:

- ترجع أهمية الدراسة من الناحية العلمية لتناول موضوع الإدارة الإستراتيجية للخدمات التعليمية الجامعية من الموضوعات الحيوية والمستحدثة التي تمس قطاع عريض من المجتمع .

ومن الناحية العملية وكون المنظمه التعليميه تتعامل مع أعداد كثيرة من المستفيدين من خدماتها والذين تتعدد مطالبهم وإحتياجاتهم لتميز الخدمة التعليميه، ومن ثم فان رضاء هؤلاء الطلاب ينعكس على كفاءة وفعالية الخدمات بالتعليمية الجامعية المقدمة.

- يعد البحث محاولة للوقوف على تأثير تطبيق الفكر الإستراتيجي على التنمية المستدامة وذلك من خلال تحليل محددات التخطيط الإستراتيجي، والتعرف على تأثيره علي التنمية المستدامة ومحاولة تقويم وتقديم الخدمة في وقت أسرع وجودة متميزة وتكلفة أقل وذلك في ظل وجود ندرة من الدراسات سواء الأجنبية أو العربية التي تبحث في العلاقات بين التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة بالمنظمات التعليميه الجامعية.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

- ١- مدى تحسين جودة المنظمات التعليميه الجامعية وتحديد أكثر العوامل التي تساعد في تحسين التنمية المستدامة تطبيقاً على خدمات المنظمات التعليميه الجامعية.
- ٢- التعرف علي الأسباب الرئيسية والصعوبات التي تؤدي إلى تدهور الخدمات التعليميه الجامعية.
- ٣- تزويد المهتمين والقائمين على الخدمات بالتعليمية الجامعية بمبادئ بالتنمية المستدامة والعمل على تعزيزها وتطويرها.
- ٤- محاولة الوصول إلى تحديد حزمة من الإجراءات والقرارات التي توضع أمام متخذي القرارات للإرتقاء بالتنمية المستدامة بالمنظمات التعليميه الجامعية بمحافظه الإسكندرية.

الحدود المكانية للدراسة :

تم إختيار محافظة الإسكندرية بكافة مؤسساتها التعليمية الجامعية, مكاناً لتطبيق البحث وهي جهة تقدم خدمة تعليمية لكافة المواطنين وتم التطبيق على مجموعة أعضاء هيئة التدريس, وهي الفئة التي تتعامل مع الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

الحدود الزمنية للدراسة :

يتم تغطية الفترة من سنة ٢٠١٩, وحتى سنة ٢٠٢١, كأساس لإمتداد التنبؤ بسنوات مقبلة.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث لتحقيق أهدافه، واختبار فروضه على إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل ظاهرة البحث إلى عناصرها الأولية وذلك بتحليل البيانات المتاحة للوصول لطول مقترحة للمشكلة البحثية والوصول إلى المرتكزات التي تؤدي إلى رفع مستوى التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية وذلك من خلال دراسة ميدانية يقوم بها الباحث خصيصاً لهذا الغرض وذلك لدراسة المتغيرات المستقلة المتمثلة في عناصر التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على المتغير التابع المتمثل في التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية والتوصل إلى العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونوعية هذه العلاقات وشدتها وذلك مع التأصيل النظري للدراسة المتمثلة في جمع المادة العلمية النظرية، من خلال الكتب والرسائل الجامعية والدراسات السابقة، والدراسات الميدانية السابقة اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

التعريفات الإجرائية

- **التخطيط:** التخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل، والإمكانات المطلوبة لتحقيقها، وتوضيح دور كل فرد وإدارة في تنفيذ أهداف الخطة.
- ويعرف التخطيط بأنه " أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولي التحكم في الأحداث بإتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج "
- **تعريف للإستراتيجية :** "خط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إيجاد نوع من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة، وذات كفاءة عالية "

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع والازدياد، ويتم استخدام تعبير " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً (الظاهري، عدد مارس ٢٠٢٠) .

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام نظم التكنولوجيا للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة، لما لها من آثار إيجابية على النتائج المرجوة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الاستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لاتأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والاستمرار، كما ان المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال ، وايضا تلك المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تتخذه في معدل الفائدة على رأس المال المستثمر (السيد، ١٩٩٣).

نجد أن كثيرة هي التعاريف التي أطلقت الى النهج الاستراتيجي في الادارة ولعل أهمها:

- أسلوب تفكير ابداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك وحسب
- الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها.

- صورة التوجه الى مايجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- إن جوهر الاستراتيجية في الاتيان بالأساليب والاجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها.
- الهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار اذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو الغاء القرار أو تجميد الاجراء, وبصورة عامة فإن ايجابيات اعتماد النهج أو التخطيط الاستراتيجي في الادارة تتمحور في : (السيد، ١٩٩٣)
- يزود المنظمات بالفكر الرئيس لها theme وهو حيوي من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات.
- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية: حيث يساعد على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد، حيث يساعد على تحديد أولويات تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية ، حيث يؤدي الى تكامل الأهداف .
- يفيد في اعداد كوادر للإدارة العليا، من خلال تبصير مدراء الإدارات لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن أن تواجههم عندما يتم ترقيةهم الى مناصب الادارة العليا في المنظمة ويساعد مشاركة هؤلاء المدراء في التخطيط على تنمية الفكر الشمولي لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.
- يمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

وقد عرف الحملاوي (الحملاوي، ١٩٩١) التخطيط الإستراتيجي على أنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات"، في حين عرفه القطامين (القطامين، ١٩٩٦) على أنه: "عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة"

مفهوم الإستراتيجية

كلمة إستراتيجية إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في الحرب (العدلوني، ٢٠٠٢) ، ولا يختلف الأمر كثيراً إذا أنقلنا إلى مشروعات الأعمال ، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال ، وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع، الحصار، وغيرها .

إن التخطيط الإستراتيجي : أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية , والذي يأخذ في الحسابات نقاط الضعف، والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع (نصرى، ٢٠١٩).

وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة الإستراتيجية ركناً رئيسياً من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الإستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الإستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط الفرعية.

ومصطلح الإدارة الإستراتيجية يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة (جواد، ٢٠٠٠)

وتعرف الإستراتيجية أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة (قحف، ٢٠٠٠) تختلف خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية وفقاً لاختلاف مستويات الأنشطة الإستراتيجية، وهي على ثلاث مستويات كما يلي (Pearce II, 1994) :

١- **مستوى المنظمة Corporate Strategy** : ويحتوي هذا المستوى على مجلس الإدارة والإدارة العليا والمسؤولين عن الأداء المالي وتحقيق الأهداف الغير مالية في المنظمة. وتحاول الإدارة العليا استغلال الإمكانيات والقدرات المتميزة للمنظمة من خلال تطوير الخطط طويلة الأمد وتوزيع المخاطرة الناجمة عن الأعمال، ذلك فإن القرارات على مستوى المنظمة تتصف عادة بأنها ذات مخاطرة ومكلفة وتحتاج إلى مرونة وإلى وقت أطول في التنفيذ، مثل قرارات سياسة التوزيع ومصادر التمويل طويلة الأمد وأولويات النمو.

٢- **مستوى وحدة العمل Business Strategy** : يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy ويحتوي على مدراء وحدات العمل داخل المنظمة والمسؤولين عن ترجمة توجهات الإدارة العليا إلى أهداف وإستراتيجيات على مستوى وحدات العمل، لذلك فإن قرارات هذا المستوى ذات تكلفة ومخاطرة أقل ولكنها أكثر اهتماماً بالربح مقارنة مع القرارات على مستوى المنظمة ومن الأمثلة على ذلك القرارات المتعلقة بموقع المصنع وفئات السوق، والتغطية الجغرافية، وقنوات التوزيع.

٣- **المستوى الوظيفية Functional Strategy** : ويحتوي هذا المستوى على مدراء المنتج، والمنطقة الجغرافية، والنواحي التشغيلية داخل المنظمة ومسؤوليتهم تطوير الأهداف السنوية والإستراتيجية قصيرة الأمد في نواحي الإنتاج والعمليات والبحث والتطوير والتمويل والمحاسبة والتسويق والعلاقات الإنسانية وفقاً للخطط الإستراتيجية للمنظمة. لذلك فإن القرارات على المستوى الوظيفي تتصف بأنها ذات نواح تشغيلية وقصيرة الأمد وذات مخاطرة أقل بسبب اعتمادها على الموارد المتوفرة والنشاطات الاعتيادية للمنظمة.

وعلى أي منظمة ان تتبع - التكيف الاستراتيجي Strategic Adaptation وهو عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه .

عناصر التخطيط الإستراتيجي:

في البيئة شديدة التغير تعاني المنظمات من عدم ثبات الحال مما يزيد من الحاجة الى استخدام التخطيط الإستراتيجي ، واذا أريد له النجاح لا بد من اعتماد العناصر والمرتكزات التالية: (العارف، ٢٠٠٢)

١. ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي مثل: وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظام الاتصال، وتوفير الموارد المالية وغيرها
٢. وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية بالمشاركة للقيام بجهود التخطيط الإستراتيجي.
٣. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.
٤. يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.

خصائص التخطيط الإستراتيجي (مشعل، ابريل ٢٠٢١ الكويت)

في ظل الظروف والمتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والتي تسمى بالعمولة وثورة الاتصالات والمعلومات والانفجار العلمي والتكنولوجي، والتي أصبح العالم معها يواجه مزيداً من التحديات التي تفرض مزيداً من الاستجابة والتكيف لهذه المتغيرات لكون العالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي، الأمر الذي دفع بالخبراء والمختصين في المنظمات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي كضرورة، وذلك لكونه يمتلك من الخصائص ما يميزه عن الأنواع الأخرى من التخطيط، والتي تتمثل بالآتي:

أولاً: المستقبلية في اتخاذ القرارات: يقوم التخطيط الإستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل، واستقراره بدءاً من الحاضر، مع ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد، والوسائل المستخدمة لتحقيقها، والتخطيط الإستراتيجي تحديد منظمة للفرص والتهديدات التي يمكن أن تكون مستقبلاً معتمدة على قاعدة بيانات حتى يصبح قرار المنظمة أكثر فعالية ("Vincze، ١٩٨٦) كذلك يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية المحيطة بالبيئة الخارجية، وتقدير مواقع القوة والضعف في المنظمة في بيئتها الداخلية، مع محاولة تعظيم الفرص وتجنب التهديدات المحيطة في آن واحد، والعمل على تنمية المركز التنافسي للمنظمة (قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ١٩٩٢)

ثانياً: العملية: التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الإستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى سننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ (Steiner، ١٩٧٩).

وبالتالي فهو عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا، وتتصف بالاستمرارية، وذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وهذا يعني قيام المنظمة بإجراء التغيرات المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً.

ثالثاً: الفلسفة: يعد التخطيط الإستراتيجي فلسفة وطريقة، وهو تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة العليا والعاملين في المنظمة، وفي جميع المستويات التنظيمية من الاقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهاج حياة (نعيم، ٢٠٢١).

رابعاً: الشمولية: يعتبر التخطيط الإستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل، وليس جزءاً منها وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، وبخطوات متعارف عليها كذلك هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة مستقبلاً، وتحديد أعمالها، وأنشطتها في المستقبل، حيث تعمل شمولية هذا النظام على زيادة فعالية العاملين، وتخلق لديهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات مما يولد الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها ("Vincze، ١٩٨٦).

خامساً: عدم التأكد: يبني التخطيط الإستراتيجي على حال عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض، ونحوي الأخطار وحالات عدم التأكد، وما يملكه من معلومات قليلة بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة، لتوضيح المشاكل والقيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة والفرص والتهديدات البيئية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواجهة حالات عدم التأكد (ماهر، ١٩٩٦)

سادساً: المرونة: وهي أن تكون المنظمة قادرة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية وهذا يتطلب المرونة والإستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المنظمة متعلمة ولهذا يجب على المنظمة ان تعود إلى إعادة التنظيم مرة أخرى، نظراً لأن التخطيط الإستراتيجي يمتاز بالمرونة والقدرة على التحرك من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية .

سابعاً: الهيكلية: أن التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية، والإستراتيجيات والسياسات، وتطوير الخطط التفصيلية لتنفيذ تلك الإستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأغراضها الرئيسية.

عوامل نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها:

١- **توافر التفكير الاستراتيجي :** حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة ، أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها .

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم .

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته .

٢- **توافر نظم المعلومات الاستراتيجية :** فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها .

٣- **توفر نظام الحوافز :** يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه .

٤- **توفر نظام مالي :** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

٥- **توفر التنظيم الإداري السليم :** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله

مقومات الإدارة الاستراتيجية:

تتطلب الإدارة الاستراتيجية مقومات لتحقيق أهداف شركات قطاع الاعمال العام، وهذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة هذه الشركات، ومن أبرز هذه المقومات (العبودي، ١٩٩٤، الصفحات ٢٩-٣٦) :

المرونة الحركية : ويقصد بالمرونة: تعديل بعض عناصر الإدارة الاستراتيجية لتنطق مع الظروف الجديدة، والمتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة، والتي يستبعد توقعها عند وضعها، وتتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تنطق مع الظروف الجديدة، أما الحركة فيقصد بها: عملية استمرار الإدارة الاستراتيجية ، وتفاعله مع المتغيرات بحيث تظل العملية في حالة حركة تتلائم مع عمليات متابعة ومراجعة وتقنين مراحل تنفيذ الخطة وعمليات تبديلها وتعديلها ومتابعة تنفيذها وتعديل معايير الرقابة متى إقتضت الظروف ذلك.

العمق وعدم الشكلية : ويقصد بعمق التخطيط الإستراتيجي :إهتمامه بالمضمون ونفاذه إلى أعماق سائر المستويات، ويقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذى يشكل الخطة وهيكلها على حساب مضمونها ولا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

الوضوح والواقعية فى الأهداف: يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين والمنفذين للخطة فالوضوح فى الخطة يحقق الوضوح فى الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق الإقبال على العمل بكفاءة وفاعلية، أما غموض الأهداف فيتسبب فى عدم الترابط بين المخططين والمنفذين، كما يؤدى إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد وتتدنى فاعليتها وكفائتها، ويقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلاً فى أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحمله أكثر من قدرته سواء فى الموارد الطبيعية أو البشرية، أو فى المدة الزمنية.

الإعتماد على البيانات الدقيقة والمعلومات الصحيحة : ويتعين أن تكون البيانات والمعلومات الأساسية التى تعتمد عليها الإدارة الاستراتيجية الصحيحة فدقة البيانات وصحتها عن الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.

دقة تحديد البرنامج الزمني: يجب تحديد برنامج زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة بتحديد فترات زمنية مناسبة يتم فيها التنفيذ على أن يجرى تحديد تلك الفترات بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدى إلى عدم الواقعية وإرهاق المنفذين كمالاً تكون طويلة

تؤدى إلى إهدار الوقت وزيادة النفقات، ومن ثم يجب أن يكون التحديد مرناً بحيث يمكن تقصير أو إطالة الفترة الزمنية متى طرأت ظروف جديدة أو تغييرات أثناء التطبيق، على أن يكون التحديد الجديد لمدة التنفيذ ملائماً مع المتغيرات التى فرضته لكى لا يحتاج الأمر إلى إعادة تعديل الخطط فى أوقات تنفيذ مراحلها.

إشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها : يجب أن تشترك جميع المستويات فى التخطيط ويحتاج التخطيط إلى خبرة الفنيين والمختصين فى المستويات التنفيذية وتزداد حاجته إلى الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم ويتولى القادة الإداريون أى من يأتون فى سلم الهرم التخطيطي والإختيار بين البدائل لإعتماد أى منها، فالتخطيط إذاً عملية شاملة لكل المستويات الإدارية ويقصد بالتنسيق مجموعة العمليات المنظمة التى تتضمن عدم تكرار الجهود وتشتيتها، فيما يحد من فاعلية الإدارات ويحقق الإستثمار الأمثل للطاقات المتاحة.

تحقيق المتابعة والرقابة : يجب أن تتضمن الإدارة الاستراتيجية أساساً لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة فى مراحلها المختلفة كما يجب أن يتضمن جهازاً رقابياً يراقب عملية التنفيذ وصحة الأداء وتخطر الإدارة بأى خلل فى إنحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه فى حينه وحل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها وإستفحالها.

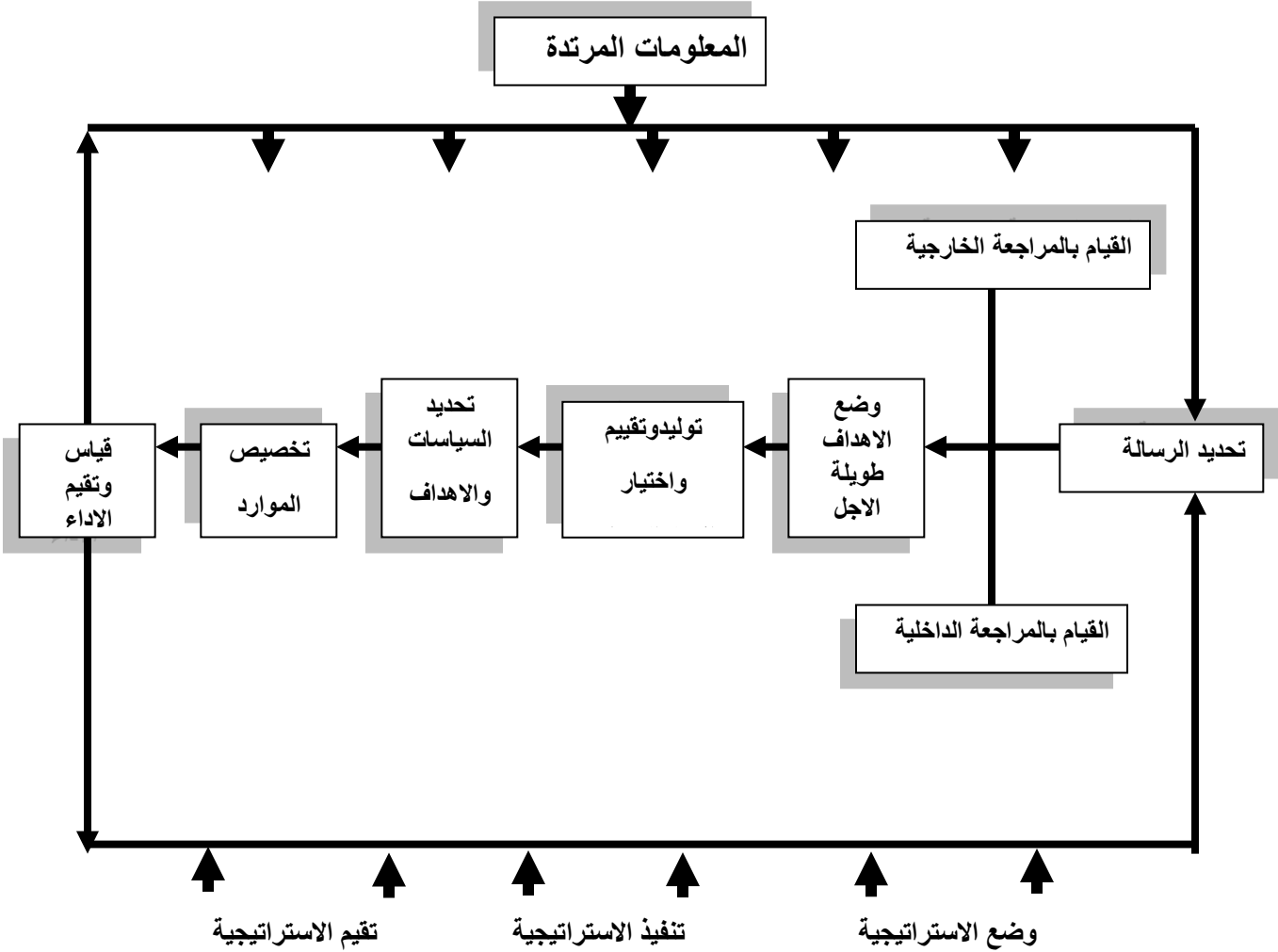
تكامل الجهود : أن تقوم الإدارة الاستراتيجية على تكامل الجهود والتساند بين الأداء ليتحقق للعمل الاستراتيجي والكفاءة فى الأداء والفاعلية المنشودة التى تحقق الأهداف.

نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية (العنين، ١٩٩٤) :

هناك من يرى أن عدم وجود إتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الإستراتيجيات من بين المشاكل التى تواجه الإدارة الإستراتيجية، حيث أن هناك نماذج تدور حول الادارة الاستراتيجية وركزت على مرحلة التخطيط فقط وكانت غير شاملة لكافة جوانب المنظمة، وقد إعتمدت غالبيتها فى مكوناتها على التحليل وإختيار البدائل التى تحقق أهداف وغايات الشركة، لقد قدمت هذه النماذج الجوانب والعناصر الهامة بالادارة الاستراتيجية والعمليات الرئيسية المؤثرة على هذه العملية الإدارية ، هناك نموذج يوضح وجود التفاعل بين تحليل الموقف الحالى، والموارد البشرية والمادية المتاحة، والتحليل البيئي كما يوضح هذا النموذج وجود أثر القيم وتصورات الإدارة على الخيارات الإستراتيجية للشركة، وقد أشار نموذج آخر إلى وجود تأثير للمهارات والقدرات المتاحة وقيم الإدارة العليا على القرارات وايضا هناك من اشار إلى التفاعلات بين العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية والتهديدات ونقاط القوة والضعف وكذلك النماذج الأخرى، وقد أشارت بعرض خطوات التخطيط الإستراتيجي وتحليل المشكلات والفرص، وتأثيراتها على الشركة، ويتضح من ذلك وجود بعض الإختلافات التى ركزت أكثر فى عملية تسلسل وتتابع مكونات النماذج السابقة، كما أن إتجاه نمط العلاقات وتأثير العناصر يختلف من نموذج إلى آخر.

الا ان النموذج الذي يقوم بعرض خطوات الادارة الإستراتيجية ينطوي على تفصيل أكثر حول التحليل البيئي، وتأثيراتها على الشركة وهذا ما تحتاجه اى شركة فى مرحلة التطور المستمر ,وخاصة شركات المقدمة للخدمات كما يشتمل هذا النموذج على عنصر قياس الأداء على ضوء الأهداف المقررة وعمل الاجراءات التصحيحية بالوقت والسرعة المطلوبة لأن جودة الخدمة ك مطلب ضرورى.

نموذج الادارة الاستراتيجية المتكامل (نصرى، ٢٠١٩)



(العارف، الإدارة الاستراتيجية، ٢٠٠٠)، (McGinnis، (November-December 1981، (February، (John Peance II & Fred David، May 1987)، (1989))

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

١. مرحلة وضع الاستراتيجية
٢. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
٣. مرحلة تقييم الاستراتيجية

أولاً: مرحلة وضع وتصميم الاستراتيجية:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية.

ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي :

مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة :

تحديد رسالة المنظمة : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة ، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة

تحديد الأهداف الاستراتيجية : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل ، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة ، تطوير العاملين ، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً .

تحديد السياسات : وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف " . ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي : المنظمة ، وظائفها ، وعملياتها

الخطط الاستراتيجية : وتعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

تحليل وتقييم البيئة الخارجية : تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكون في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية ، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة.

دراسة البيئة الداخلية : الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة (مطلبك، ٢٠٠٥، صفحة ٣٩٩). ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي : الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها

تحديد البدائل الاستراتيجية : بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة ، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة .

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية : ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية ، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، والوقت اللازم للتنفيذ ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال ، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي . وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .

ثانيًا مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتميئتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

ثالثًا مرحلة تقييم وتقويم الاستراتيجية :

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية.

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

- وضع معايير للأداء
- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

التنمية المستدامة

رغم الجهود العالمية والمحاولات الجادة لتحقيق حياة أفضل للسكان في جميع دول العالم، إلا أنه لا تزال تلك المحاولات قاصرة إلى حد كبير، وذلك لعدد من الأسباب لعل من بين أهمها وأبرزها :

-الزيادة في عدد سكان العالم : إذ تشير الإحصائيات إلى أن ما يزيد على ستة مليارات شخص يسكنون هذه الأرض، كما يتوقع أن يبلغ عدد سكان العالم بحلول عام 2050 تسعة مليارات نسمة، مما سيضاعف من تعقيدات التنمية المستدامة وخاصة تلك المتعلقة باستنزاف الموارد نتيجة زيادة أنماط الاستهلاك.

-انتشار الفقر المدقع في العالم : إذ تشير الإحصائيات إلى أن خمس سكان العالم مضطرون للعيش على أقل من دولار واحد في اليوم، هذا إضافة إلى أن نحو 1.1 مليار شخص لا تتوفر لديهم مياه الشرب المأمونة، وأن مياه الشرب الملوثة وعدم كفاية الإمدادات من الماء يتسببان في نحو 10 في المائة من جميع الأمراض في البلدان النامية، وللتعامل مع هذه التحديات، يتطلب وفق التقارير الدولية المعنية بشؤون التنمية المستدامة، وكذلك آراء المختصين محاولة التخفيف من حدة الفقر في بلدان العالم، وبالأخص في المجتمعات الريفية التي يعيش فيها معظم الفقراء. هذا بالإضافة إلى ضرورة تحسين قدرة جميع البلدان وبالذات البلدان النامية، بما في ذلك التشجيع على أنماط استهلاك وإنتاج مسؤولة تكبح الإفراط في استخدام الموارد الطبيعية والاقتصادية، وكذلك القضاء على المشكلات الصحية وبالأخص الأمراض والأوبئة المستعصية مثل مرض الكوليرا الذي عادة ما ينتشر في البلدان الفقيرة بسبب سوء الرعاية الصحية المتوفرة لديهم، إضافة إلى انتشار المياه الملوثة.

ولذلك انطلقت المبادرة الأولى للتنمية المستدامة من خلال انعقاد أول مؤتمر عالمي عن البيئة في ستوكهولم عام ١٩٧٢ حيث غابت الدول النامية عن حضور هذا المؤتمر إلي أن طالت تلك الدول أضراراً بيئية واقتصادية كبيرة فسارعت بالمشاركة في المؤتمرات البيئية الدولية وفي الوقت الحالي يوجد قرابة ٢٠٠٠ منظمة في الدول النامية التي يزيد عدد دولها عن ١٠٠ دولة (الريفي، ٢٠١٥، صفحة ٢٤) ويؤخذ علي بعض الدول النامية الأخرى عدم الاهتمام الكافي بأهمية تحقيق التنمية المستدامة، وربما يعود ذلك لافتقارها للجوانب الفنية والمالية والتربوية البيئية أو لضعف مهارة حكوماتها في اتخاذ القرارات المناسبة الداعمة لتحقيق التنمية المستدامة.

مفهوم التنمية: تعددت المفاهيم التي تناولت التنمية وفقاً للرؤى والمذاهب المختلفة وحسب الهدف المراد منها عن طريق الاتي: ينظر لها البعض على أنها التغيير مع التحسن بفعل حدث أو إجراء إداري.

- ويرى آخر أنها : تقدم للمجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج عن طريق إنماء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل.

- كما تعرف على أنها "تنصرف في جوهرها إلى التغييرات في الطاقة الإنتاجية للاقتصاد كنتيجة لخلق الثروة" .

-وايضا تعرف بأنها التحولات في الأنظمة والهياكل التي توافق معدلات النمو المختلفة.

وعن طريق التعاريف السابقة يمكن للباحث أن يحدد مفهوم التنمية عن طريق التغييرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية المتمثلة في تحسين وتطوير عناصر الإنتاج والتكنولوجيا، بالإضافة إلى الزيادة في دخل الفرد ونصيبه من الموارد الطبيعية.

مفهوم التنمية المستدامة

تختلف المفاهيم الخاصة بالتنمية المستدامة عن مفهوم التنمية بامتدادها في المستقبل والبحث عن حقوق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية.

وأكدت "الأمم المتحدة" عليها في مؤتمر كان منعقدًا في استكهولم عام ١٩٧٢ وذلك عن طريق مناقشة أفكار جديدة عن التنمية المستدامة والتي من أهمها الحفاظ على الطبيعة والموارد الطبيعية (Ding, 2001, pp. 16-17)

كما عرف البنك الدولي التنمية المستدامة أنها تركز علي مثلث ثلاثي الأبعاد "بيئي، واقتصادي، وسياسي" يجمع أبعاده داخل منظومة واحدة تدعمها التنمية المستدامة عن طريق تحقيق أهدافها من دعم المساواة وتوفير السلع والخدمات الأساسية، ودعم التنوع الثقافي، والعدالة الاجتماعية، والمشاركة، والحد من الفقر وخاصةً الفقر البيئي حيث أن الفقر البيئي يشير إلي الأحوال المعيشية التي تكون نتيجة سوء التغذية والجهل والمرض والقدارة، أو ارتفاع وفيات الأطفال، أو التدهور البيئي، أو نقص الثروات الطبيعية مما يؤدي إلى تخلف الدول (على، ٢٠١٥، صفحة ١٠٢) .

والرجوع إلى ان عقد المؤتمر الثاني للتنمية المستدامة بإسطنبول عام ١٩٩٦ والذي أضاف أبعاد جديدة لوضع تنمية المدن في الدول النامية علي طريق تنمية متواصل وقد بُرهن في سابقه علي ذلك حينما انعقد مؤتمر الأمم المتحدة في ريو عام ١٩٩٢ والمسمى باسم (قمة الأرض) والذي أبرز إلزامًا للانتقال في اتجاه متواصل لدفع حضارة البشر لتحقيق تنمية متواصلة (Serageldin, Sep, 1994) .

كذلك انعقدت القمة العالمية للتنمية المستدامة في جوهانسبرج-جنوب أفريقيا ٢٠٠٢ والذي حث على الحد من الفقر والاهتمام المستمر بالتنمية والبيئة.

حيث أشار البعض أن مصطلح التنمية المستدامة يثير نوعين من الأفكار بشأن إدارة الأنشطة البشرية فيركز أحدهما على التنمية ويركز الآخر على الحد من الآثار الضارة للأنشطة البشرية على البيئة (Hardoy, 1995, p. 172:177) واخرين عرفوا التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها، وهذا المصطلح يشير إلى الالتزام بنهج خاص بإدارة الاقتصاد والبيئة والاهتمامات البشرية والقدرة المؤسسية .

ايضا عرفها آخرون بأنها تعني الإدارة والاستعمال المميز دون الهدر أو التلكؤ في استثمار الموارد الطبيعية الأساسية كالترية والمياه مثلاً مع إعادة تأهيل عملية الاستثمار والاستخدام لتلك الموارد مقرونة بالتنمية البشرية بمختلف انماطها إن كانت معيشية، صحية، تعليمية، ترفيهية، أو ثقافية .

وأخيرا يمكن أن نطلق عليها أنها عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبى احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها. ويواجه العالم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن حاجات التنمية الاقتصادية وكذلك المساواة والعدل الاجتماعي، كما عرف تقرير برند تيلاند التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها وهذا المصطلح يشير إلى الالتزام بنهج خاصاً بإدارة الاقتصاد والبيئة والاهتمامات البشرية والقدرة المؤسسية (أسيا، ٢٠٠١، صفحة ٤) .

أهداف التنمية المستدامة:

في أغسطس ٢٠١٥ وافقت ١٩٣ دولة على الأهداف التنموية المستدامة التالية:

القضاء على الفقر بكل أشكاله في كل مكان، القضاء على الجوع من خلال تحقيق الأمن لغذائي وتحسين التغذية وتعزيز الزراعة المستدامة، ضمان حياة صحية من خلال توفير رعاية صحية جيدة وتعزيز الرفاهية للجميع من جميع الأعمار، ضمان تعليم ذات جودة شامل ومتساوي وتعزيز فرص تعلم طوال العمر للجميع، تحقيق المساواة بين الجنسين من خلال تمكين جميع النساء والفتيات، ضمان الوفرة والإدارة المستدامة للمياه والصحة للجميع من خلال توفير مياه نظيفة وصحية، ضمان الحصول على الطاقة الحديثة المتجددة مستدامة وبأسعار معقولة والتي يمكن الاعتماد عليها، تعزيز النمو الاقتصادي النامي والشامل والمستدام والتوظيف الكامل والمنتج بالإضافة إلى توفير فرص عمل للجميع، بناء بنية تحتية مرنة وجيدة وتعزيز التصنيع الشامل والمستدام وتعزيز الابتكار، تحقيق العدالة من خلال المساواة في توزيع الدخل، جعل المدن والمستوطنات الإنسانية شاملة وأمنة ومرنة ومستدامة، ضمان الاستخدام والاستهلاك الأمثل للمستدام والمسئول للموارد وأنماط الإنتاج. التصرف العاجل لمكافحة التغير المناخي وتأثيراته، الاستخدام المحافظ والمستدام للمحيطات والبحار والموارد البحرية للتنمية المستدامة حيث تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تمكن فيما يلي: (قطوش، ٢٠١٠).

١- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية اللازمة لتحسين نوعية حياة السكان إقتصادياً وإجتماعياً ونفسياً وروحياً، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو، وليس الكمية وبشكل عادل ومقبول وديمقراطي، ومكافحة الفقر واللامساواة.

ويتطلب ذلك تأمين مستوى سكاني مستديم، أي يمكن تلبية متطلباته بيسر أكبر عندما يكون حجم السكان مستقرًا على مستوى ملائم لحجم إنتاجية النظام البيئي، كما يشترط أيضا أن يكون هناك التزام أخلاقي بأن نعمل من أجل الأجيال القادمة، ما فعلته الأجيال السابقة من أجلنا على الأقل.

٢- احترام البيئة الطبيعية: وذلك من خلال التركيز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة، والتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أساس حياة الإنسان، وبالتالي للتنمية المستدامة هي التي تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية، والبيئة المبنية تعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وانسجام.

وعليه يجب تبني إدارة بيئية سليمة قادرة على ضمان استمرارية الموارد في ظل القيود البيئية ومنع التلوث من خلال الإستخدام الفعال لكل الأدوات الممكنة مثل التشريعات والقوانين البيئية وتقييم الأثر البيئي... وغيرها.

٣- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة: وذلك عن طريق تنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاه المشكلات البيئية المحيطة، وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.

٤- تحقيق إستغلال وإستخدام عقلائي للموارد: تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية ، لذلك تحول دون تدميرها، وتعمل على إستخدامها بشكل عقلائي، من خلال وضع الآليات والخطط المسبقة التي من شأنها أن تحافظ على الموارد الطبيعية المتاحة وعدم استنزافها .

٥- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهدافها: وذلك يتم بالإعتماد على توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة ، وكيفية استخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية الحياة وتحقيق الأهداف مع التركيز على استثمار الموارد البشرية .

٦- إحداث تغيير مستمر في حاجات وأولوياتها : وذلك بطريقة تتلائم مع إمكانياته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الإقتصادية، والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة.

٧- تحقيق نمو اقتصادي مستدام : يحافظ على الرأسمال الطبيعي ويحقق أهداف التنمية الاقتصادية المستدامة بصورة تؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة .

٨- ضمان تنمية بشرية قادرة على تحسين مستوى المعيشة : حيث يشكل الإنسان جوهر التنمية المستدامة من خلال تضمنها تنمية بشرية من شأنها أن تؤدي إلى تحسين مستوى الرعاية الصحية والتعليم والرفاهية الاجتماعية وتوسيع الخيارات، وهناك اعتراف اليوم بهذه التنمية البشرية على اعتبارها حاسمة للتنمية الاقتصادية، وحسب تعبير تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن الرجال والنساء والأطفال ينبغي أن يكونوا محور الاهتمام.

٩- تحقيق تكافؤ الفرص في توزيع الدخل والثروات : ينطوي هذا الهدف ضمن الأبعاد الاجتماعية لعملية التنمية المستدامة، فقد نصت عليه معظم الاتفاقات الدولية المنادية بحماية حقوق الإنسان، ففي التوزيع العادل للدخل والثروات الطبيعية نجد أن الكثير من الدول المتخلفة تعاني من مشكلة عدم الإنصاف في توزيع الدخل، حيث تحصل غالبية أفراد الدولة على نسبة ضئيلة من الثروة ونصيب متواضع من الدخل الوطني، في المقابل نجد أن فئة صغيرة من الأفراد تملك جزءًا كبيرًا من الثروة ويحصلون على نصيب عال من الدخل، ولعل العمل على تكريس هذا الهدف من شأنه أن يمحو جميع الفوارق الجوهرية الحاصلة بين مناطق الدولة الواحدة.

١٠- تدعيم التعاون الدولي في التكنولوجيا التي تخدم البيئة : أن التكنولوجيا المستخدمة الآن في البلدان النامية كثيرًا ما تكون أقل كفاءة وأكثر في التلوث من التكنولوجيا المتاحة في البلدان الصناعية والتنمية، التي تقلص الفجوة بين البلدان الصناعية والنامية، وتحول أيضًا دون مزيد من التدهور في نوعية البيئة. وحتى تتجح هذه الجهود فهي تحتاج أيضًا إلى استثمارات كبيرة في التعليم والتنمية البشرية ولاسيما في البلدان الأشد فقرًا.

خصائص التنمية المستدامة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز التنمية المستدامة، ولعل أهمها ما يلي :

-الإنسان هو وسيلة تحقيق التنمية المستدامة وهدفها.

-أن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية بشكل عام كونها أشد تداخلا وتعقيدًا.

-التنمية المستدامة تقوم على أساس تلبية متطلبات أكثر الشرائح فقرًا، وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم.

-التنمية المستدامة تحرص على تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.

-عناصر التنمية المستدامة لا يمكن فصلها عن بعض، وذلك لشدة تداخل العناصر الكمية والنوعية لهذه التنمية.

-أن التنمية المستدامة المطلوبة لا تسعى لتقدم بشري موصول في أماكن قليلة ولسنوات معدودات، بل للبشرية جمعاء وعلى إمتداد المستقبل البعيد. وأن الإحتياجات كما يتصورها الناس تتحدد إجتماعيا وثقافيا، ومن ثم فإن التنمية المستدامة تتطلب إنتشار القيم التي تشجع مستويات الإستهلاك التي لا تتخطى حدود الممكن بيئيا.

وتتصف أيضًا التنمية المستدامة على أنها مدخل عالمي تم بتجاوز الفرق بين الشمال والجنوب، وتعد مشروعا للسلام، باعتبارها قاعدة للحوار بين الدول، وتبحث عن كيفية خلق التوازن بين النمو الديمغرافي والتنمية الاقتصادية.

وتتميز كذلك بالبعد الزمني، فهي تنمية طويلة المدى بالضرورة تقوم على تقدير إمكانيات الحاضر والتخطيط لها لفترة زمنية مستقبلية يمكن خلالها التوقع بالمتغيرات.

مستويات التنمية المستدامة:

تنقسم مستويات التنمية المستدامة إلى مستويين رئيسيين هما :

١- **الإستدامة القوية** :تكون إستدامة التنمية قوية عندما يقع مجال النشاطات الإقتصادية ضمن مجال النشاطات الإنسانية، والتي بدورها تمتد لتقع في الدائرة البيئية وبالتالي فإن تلك النشاطات الإقتصادية ستنمو بشكل متضائل ولن يستمر نموها على المدى البعيد إذا ما تم الإضرار بشكل كبير بالطبيعة التي تمدها بالموارد المادية والطاقة الإستدامة القوية تتمثل في الحفاظ على المكونات المختلفة لرأس المال في مستواه الأصلي كل على حد، فهي تفرض فكرة الإحلال بين مختلف أشكال رأس المال (بشري، طبيعي، مالي، تكنولوجي)...ووفقاً لهذا الإفتراض فإن مكونات رأس المال المختلفة تعد مكملة لبعضها البعض وليست بدائل، فعلى سبيل المثال فإن حصيلة بيع البترول لا بد وان تستثمر في مجالات الطاقة الأخرى وتطويرها للحصول على إنتاج مستديم من الطاقة.

٢- **الإستدامة الضعيفة** :على عكس سابقتها تكون الإستدامة ضعيفة عندما يقع التوسع على حساب الموارد البيئية وبالتالي الإستدامة الضعيفة للتنمية درجة من الإحلال بين مختلف عناصر رأس المال، فهي مبنية على فكرة بسيطة تقوم على أن رأس المال الطبيعي يمكن إستبداله مع مرور الزمن برأس المال التكنولوجي أو المالي.

مبادئ التنمية المستدامة:

أفرزت العلاقة الأساسية القائمة بين التنمية من جهة والبيئة من جهة أخرى إلى تحديد المبادئ التي قام عليها مفهوم التنمية المستدامة، وتمثلت فيما يلي :

-**إستخدام أسلوب النظم عند إعداد الخطط وتنفيذها** : يعتبر هذا الأسلوب شرطاً أساسياً لإعداد الخطط وتنفيذها في التنمية المستدامة، من منطلق أن البيئة الإنسانية لأي مجتمع بشقيها الطبيعي والبشري ماهي إلا نظام فرعي صغير من النظام الكوني ككل، وأي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر أي نظام فرعي مهما كان حجمه ينعكس ويؤثر تأثيراً مباشراً في عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، ومن ثم في النظام الكلي للأرض، وبالتالي أي تغيير على مستوى النظام الفرعي ينعكس مباشرة على العناصر والمحتويات الأنظمة الفرعية الأخرى ومن ثم في النظام الكلي للأرض، لذلك تعمل التنمية المستدامة على تحقيق التوازن النظم الفرعية الإقتصادية والاجتماعي والبيئي (لتصل في النهاية إلى توازن بيئة) الأرض. مثال: إزالة الغابات يؤدي إلى سرعة تدفق المياه السطحية، وهذا بدوره يزيد من انجراف التربة أي هناك ارتباط بين النظام التي عليه الغابات والنظام الذي تخضع له المياه والنظام المتعلق بالتربة.

المشاركة الشعبية :وهي عبارة عن ميثاق يقر بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في إتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار خصوصاً في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها، أي إعتداد أسلوب التنمية من أسفل إلى أعلى، والذي يتطلب تحقيقه بشكل فاعل توفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان بشكل عام في المساهمة والمشاركة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المسطرة ولعل الأسباب التي جعلت التنمية المستدامة تبدأ من المستوى المحلي فالإقليمي فالوطني، ذلك إلى الدور المتعاظم للحكومات والسلطة المحلية والقروية في تحديد الأولويات للمجتمع المحلي والمساهمة في المحافظة على البيئة من التلوث، وترشيد الإستهلاك، والمحافظة على الموارد، وتوعية الشعب، والمساواة بين المواطنين، والإستقرار في عدد السكان، وكيفية التوزيع السكاني في كافة مناطق الوطن بما يتناسب مع مصلحة وخدمة البلاد في التنمية، وإستخدام التكنولوجيا، وتشجيع البحث العلمي والتطوير، وتحسين نوعية الحياة، والتخلص من النفايات لخلق بيئة نظيفة، بالإضافة إلى تحسين الخدمات والمرافق الصحية والتعليمية الجامعية، والإسكان، والإعتداد على الموارد المتجددة وتطويرها وتحسينها بإستمرار، كما عمل البنك الدولي مع بداية القرن الواحد والعشرين على إرساء وبلورة عقيدة بيئية جديدة لخدمة التنمية المستدامة

أبعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسها

بناءً على ما تقدم من تعريفات للتنمية المستدامة، تبين لا تركز فقط على الجانب البيئي، بل تشمل أيضا الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والبيئية والتكنولوجية، فالتركيز على معالجة هذه الأبعاد من شأنه أن يحرز تقدم ملموس في تحقيقها. فهي عبارة عن منظومة كلية مترابطة ومتكاملة ومتداخلة في إطار تفاعلي، يمثل كل نظام فرعي فيها بعداً ومرتكزاً أساسياً لتجسيدها، يحمل في طياته مجموعة من القضايا التي تعبر عن مؤشرات يمكن من خلالها قياس المستوى الذي وصلت إليه التنمية المستدامة. وعليه سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على أبعاد ومؤشرات قياس التنمية المستدامة بصورة تفصيلية.

البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

يستند هذا البعد أساساً إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة رفاهية إلى أقصى حد ممكن تزامناً مع إدارة إستغلال الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية ورشيدة تحافظ على توازن البيئة وإستمراريتها. وتندرج تحت هذا البعد القضايا الأساسية الآتية:

١- **حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية:** نلاحظ أن سكان البلدان الصناعية يستغلون قياساً على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية، ومن الأمثلة الدالة على ذلك نجد أن استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم هو في الولايات المتحدة أعلى منه في الهند ب 33 مرة، وهو في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أعلى بعشر مرات في المتوسط منه في البلدان النامية مجتمعة.

٢- **إيقاف تبديد الموارد الطبيعية:** بما ان التنمية المستدامة تعني تغيير أنماط الإستهلاك التي □ دد التنوع البيولوجي مثل إستهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهدة بالانقراض. فيجب إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الإستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية

وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أساليب الحياة. ولا بد في هذه العملية التأكد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى البلدان النامية.

٣- **مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته:** تقع على عاتق الدول الصناعية الكبرى بشكل مباشر مشكلات التلوث العالمي، ويأتي ذلك نتيجة للإستهلاك المتراكم من الموارد الطبيعية مثل المحروقات، كما أن هذه الدول ضالعة في أساس المشكلة، فهي كفيلة بحلها وذلك عن طريق إستخدام تكنولوجيا أنظف وإستخدام الموارد بكثافة أقل وحماية النظم الطبيعية وتوفير الموارد التقنية والمالية لتعزيز تنمية مستدامة في البلدان الأخرى باعتبار أن ذلك هو الإستثمار المستقبلي للعالم.

٤- **تقليص تبعية البلدان النامية:** في ظل العولمة والانفتاح الدولي تستغل الدول الغنية قدر الإقتصادية الفائقة والتحكم في الأسواق العالمية، لتقوم بخفض إستهلاك الموارد الطبيعية، مما يؤدي إلى انخفاض في نمو صادرات هذه المنتجات في البلدان النامية، والذي يحرم البلدان النامية من إيرادات تحتاج إليها احتياجاً ماساً. لكن إذا حدث إكتفاء ذاتي لهذه الدول النامية من شأنه أن يوسع في التعاون الإقليمي والتجارة النشطة فيما بين البلدان، وبالتالي تحقيق إستثمارات ضخمة في رأس المال البشري والتوسع في أخذ التكنولوجيا المحسنة.

٥- **التنمية المستدامة لدى البلدان الفقيرة:** في البلدان الفقيرة يجب تكريس الموارد الطبيعية لأغراض التحسين المستمر في مستويات المعيشة، حيث يعتبر التحسين السريع كقضية أخلاقية، وأمرًا حاسماً بالنسبة لأكثر من 20 % من سكان العالم المحرومين في الوقت الحالي، لأن هناك روابط وثيقة بين الفقر وتدهور البيئة والنمو السريع للسكان والتخلف الناجم عن التاريخ الاستعماري والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية.

٦- **الحد من التفاوت في المداخل:** إن هذا التفاوت يوجد في الدول الغنية والفقيرة مع مراعاة النسبة الموجودة بينهما، فنجد أنه يرتفع بشكل كبير في الدول النامية. ومن بين الحلول التي وضعت لتقيض التفاوت في المداخل والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ما يلي:

-تقديم القروض إلى القطاعات الاقتصادية غير الرسمية

-وجود بنوك للفقراء ومساعدتهم بقروض بسيطة وميسرة ودون فوائد.

-العمل على تحسين فرص الحصول على الأراضي والتعليم والرعاية الصحية.

-تحقيق عملية التكافل الاجتماعي المنظم، والذي يعتمد بشكل أساسي على فئات في المجتمع يمكنها تشكيل عنصر جذب للصناعات الصغيرة من خلال المنظمات الأهلية.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة تحسين فرص الحصول على الأراضي والتعليم وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية لعبت دورًا حاسمًا في تحفيز التنمية السريعة والنمو في اقتصاديات النور الآسيوية مثل: ماليزيا وكوريا الجنوبية وتايوان.

٧- **المساواة في توزيع الموارد:** هناك عدة أمور هامة تشكل حاجزًا كبيرًا أمام التنمية، منها الفرص غير المتساوية في الحصول على التعليم والخدمات الاجتماعية والموارد الطبيعية وحرية الإختيار. لذا يجب على البلدان الغنية والفقيرة أن تعملًا معًا للتخفيف من عبء الفقر وتحسين مستويات المعيشة، مما يؤدي إلى تنشيط التنمية والنمو الاقتصادي.

٨- **تقليص الإنفاق العسكري:** فإن تحقيق التنمية المستدامة يلزم جميع تلك الدول تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية إلى الإنفاق على احتياجات التنمية لأن إعادة تخصيص ولو جزء صغير من الموارد المكرسة الآن للأغراض العسكرية.

البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة:

يركز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على أن الإنسان هو محورها الأساسي وجوهرها، باعتباره وسيلة وهدف في أن واحد. وعليه يهتم هذا البعد بالعدالة الاجتماعية وتحقيق المساواة ومكافحة الفقر وتوزيع الموارد وتقديم وتحسين مستوى الخدمات الاجتماعية الرئيسية إلى كل المحتاجين لها، والسعي المتواصل في تحقيق إستقرار النمو الديمغرافي حتى لا تكون هناك ضغوط على الموارد الطبيعية، والعمل على وقف التروح الريفي، بالإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار أهمية مشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات والحصول على المعلومات التي تؤثر على حياتهم بشفافية ودقة.

كما يتضمن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة مفهوم التنمية البشرية التي تعمل على توسيع خيارات الأفراد من خلال توسيع نطاق القدرات البشرية إلى أقصى حد ممكن، وتوظيفها أفضل توظيف في جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية. وتتراوح هذه الخيارات بين العيش مدة أطول، واكتساب خبرات ومهارات من خلال المعرفة وإشباع الحاجات الأساسية وضمان حقوق الإنسان والحرية السياسية، ومن ضمن المقومات الاجتماعية والجوانب البشرية التي يقوم عليها البعد الاجتماعي نجد ما يلي:

١- **تنظيم النمو الديمغرافي:** يتم ذلك من خلال العمل على تحقيق خطوات ايجابية نحو تنظيم النمو السكاني، وهو أمر بدأ يكتسي أهمية بالغة، لأن النمو السريع للسكان يحدث ضغوطاً كبيرة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الدول في توفير الخدمات الاجتماعية لسكانها، ويحد من جهود التنمية ويقص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة.

٢- **أهمية توزيع السكان:** إن للتوجهات الحالية نحو توسيع المناطق الحضرية وتطور المدن الكبيرة عواقب بيئية وخيمة، فالمدن تقوم بتركيز نفايات وموادها الملوثة فتسبب في تدمير النظم الطبيعية المحيطة ومنه فمنطلق التنمية المستدامة هنا يقوم على النهوض بالتنمية الريفية والتثبيث السكاني في المناطق الجبلية وإمدادهم بالمشاريع التنموية

التي تتناسب وطبيعة المناطق الريفية، كتربية الحيوانات وزراعة الأشجار لتصبح الهجرة عكسية تساعد على التوزيع السكان السليم بيئيا.

٣- **مكانة الحجم النهائي للسكان:** إن قدرة الأرض على إعالة الحياة البشرية غير معروفة بدقة، فالحجم النهائي الذي يصل إليه السكان في الكرة الأرضية أهميته، فالنظرة الإستشراقية في ضوء الاتجاهات الحاضرة للخصوبة تتوقع بأن وهذا أكثر من ضعف عدد السكان الحاليين، وهو عامل يؤدي إلى تدمير المساحات الخضراء وتدهور التربة والإفراط في إستغلال الحياة البرية والموارد الطبيعية.

٤- **الإستخدام الكامل للموارد البشرية:** تنطوي عميلة التنمية المستدامة على إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء للاحتياجات البشرية الأساسية مثل التعليم وتوفير الرعاية الصحية الأولية والمياه النظيفة، وبالتالي تعنى فيما وراء الاحتياجات الأساسية تحسين الرفاهية الاجتماعية، وحماية التنوع والخصوصية الثقافية، والاستثمار في رأس المال البشري بتدريب المربين والعاملين في الرعاية الصحية وغيرهم من المتخصصين الذين تدعو إليهم الحاجة لتحقيق إستمرارية التنمية.

٥- **الصحة والتعليم:** إن التنمية المستدامة تتطلب توفير المياه الصالحة للشرب والغذاء الصحي والرعاية الصحية اللازمة، وتوفير هذه العوامل في المناطق الحضرية والريفية للبشرية على السواء، وحماية الهشة مثل الأطفال وكبار السن من الأخطار الصحية. كما أن التعليم يعتبر من المتطلبات الرئيسية لتحقيق تقدم ملموس في مستوى التنمية المستدامة، حيث أنه عامل رئيسي يحصل عليه الناس لتحقيق النجاح في الحياة، وتحقيق التقدم والرفق والتنمية المستدامة دون تعليم، ولذا يجب توفير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق التعليم المستدام من الناحية الكمية والنوعية، فالتعليم من أجل التنمية المستدامة يكمن في العناصر الآتية :

-تعليم يمكن الدارسين من اكتساب ما يلزم من تقنيات ومهارات وقيم ومعارف؛

-تعليم يتيسر للجميع الانتفاع بمختلف مستوياته أيا كان السياق الاجتماعي (البيئة العائلية والمدرسية، وبيئة مكان العمل، وبيئة الجماعة).

-التعليم يعد مواطنين يتحملون مسؤوليات، ويشجع على الديمقراطية من حيث يمكن جميع الأفراد والجماعات من التمتع بكل حقوقهم إلى جانب قيامهم بجمع واجباتهم؛

-تعليم يدخل في منظوره التعلم مدى الحياة.

-تعليم يضمن تفتح كل شخص تفتحاً متوازناً.

البعد الثقافي للتنمية المستدامة

إن الإستدامة الثقافية تتحقق من خلال المحافظة والحماية الدائمة والمستمرة للخصوصيات الثقافية للحضارات والشعوب وتطورها. فالتنمية الثقافية المستدامة هي عملية تغيير جوهري في الحياة الثقافية تؤدي إلى تحديث تأصيلي لثقافة الأمة، يجسد الهوية الثقافية ويضمن تواصل مكونات وتطورها واستيعاب لمطالبات العصر واحتوائها لمستجدات والتفاعل معها في حركة دائمة تؤكد التقدم المضطرد للخصوصية الثقافية الحضارية.

كما يمثل البعد الثقافي للتنمية المستدامة الجهد التنموي الذي يتصل برسم الإستراتيجيات وتحديد السياسات المتصلة بتحسين أو تحويل الوسط الثقافي الذي يتحرك في داخله الفاعلون الأفراد والجماعات جنباً إلى جنب مع رفع مستوى معيشتهم وقدرتهم على المشاركة. ويقصد بالوسط الثقافي هنا مجموعة الأفكار والمعتقدات والتصورات والعادات

والرموز التي تتحكم في سلوك الفاعل الاجتماعي، والتي تؤثر تأثيرًا كبيرًا على تحديد مستوى وعيه الاجتماعي والثقافي. ويحدد تقرير التنمية البشرية لعام 2004 ثلاثة أسباب تدفع للاهتمام بالبعد الثقافي للتنمية المستدامة هي :

- الحرية الثقافية: حيث تشكل جانبًا مهمًا من حرية الإنسان، وعام لا ضروريًا لتمكين البشر من العيش كما يرغبون، وإتاحة فرص الاختيار بين البدائل المتوفرة، الجدل الدائر بين قطبين متعارضين: الحتمية المزعومة لصدام الحضارات من جهة، مما يساعد على الإنغلاق الثقافي، أهمية الحرية الثقافية في تحقيق النجاحات أو الإخفاقات الحاصلة في الآلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية كذلك فالبعد الثقافي يمثل المعيار الذي تتحدد به هوية كل مجتمع بشري، ولا يمكننا تصور مجتمع بلا ثقافة، ولكل مرحلة من مراحل حياة سمات ثقافية تتأثر وتؤثر في عوامل وضه أو تفككه، فالثقافة هي برمجة جماعية للفكر والمعارف والمعتقدات والفنون والقوانين والمبادئ الأخلاقية والأعراف المتفق عليها، والمتوارثة بين الأجيال، فهي مزيج تراكمي مركب يحدد هوية الفرد والمنظمة، وعليه أصبح البعد الثقافي في المقاربة التنموية المستدامة ركيزة أساسية تمكن الناس من توسيع نطاق خيارات، وممارسة مواهبهم وطموحات، دون الإحساس بالتضييق والإكراه وبالتالي إخراج التنمية من المقاربات الأحادية إلى عالم رحب تصبح فيه هذه الأخيرة عملية توسيع للخيارات، بما فيها الحريات الثقافية، ويصبح البعد الثقافي بعدًا إيجابيًا وعام لا رئيسيًا في النهوض بالأمم بدل تأخرها وتخلفها ولعل المقاربات السابقة للتنمية لم تأخذ في حسابات المكون الثقافي في المسيرة التنموية للشعوب، مما لم ينتج في الحقيقة إلا مناهج تنموية محدودة الأفق سرعان ما تنهدم، لأن الجو الذي لا يراعي الخصوصيات الثقافية.

إذًا هناك علاقة وثيقة بين المكون الثقافي وبين التنمية المستدامة وفق المنظور الجديد لهذا المفهوم والمتجاوز للأفق الاقتصادي الضيق. والسياسة التي تؤمن بالتنوع الثقافي وحق الإنسان في ممارسته بشكل طبيعي هي وحدها الضمان للجو السلمي والتعايش المشترك، بعيدًا عن الروح العدائية والانتقامية. وهي الكفيل أيضًا بالقضاء على أسباب الاضطرابات والتوترات، التي تؤدي إلى خلخلة النظم الاجتماعية، وزعزعة السلم الذي يعوق تحقيق التنمية المستدامة المنشودة وبالتالي برزت الثقافة كضرورة تنموية، وأصبح المدخل الثقافي في مكان الصدارة عبر تأكيدات من المنظمات الدولية وعلى رأسها منظمة اليونسكو التي دافعت منذ صدور وثيقتها "التنوع الثقافي الخلاق" عن قضية عدم جواز الطلاق بين الثقافة والتنمية. فالتنمية المستدامة لا تتأسس عبر إنشاء المصانع والسدود والمنازل وإنتاج الطعام فحسب، فكل هذه منجزات ضرورية، والنمو الاقتصادي المترتب على إنتاجها ضروري هو الآخر، ولكن أشد ضرورة من ذلك الثقافة التي من خلالها توفر للمواطنين وجود روحي وأخلاقي وعقلي ووجداني متميز. ومن هنا ظهرت الحاجة الماسة إلى تعريفات جديدة للتنمية المستدامة، تتأسس على فهم يستهدف تغيير عالم الإنسان ووجوده، وإزالة العقبات التي تعترض هذا الوجود وقيامه في وجه التخلف.

البعد البيئي والتكنولوجي للتنمية المستدامة: يسعى النظام المستدام بيئيًا للحفاظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، من أجل تجنب الاستنزاف والاستخدام اللاعقلاني للموارد المتجددة وغير المتجددة. كما يتداخل ويتكامل البعد البيئي مع الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة وعلى رأسها البعد التكنولوجي الذي يعتبر وسيلة أساسية لحماية البيئة وصيانتها والتقليل من تلوثها، عن طريق استخدام التكنولوجيات النظيفة الصديقة للبيئة.

البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة: يهتم البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة بالتحول إلى تكنولوجيا أنظف وأكثر تنقل إلى مرحلة التوفير في استخدام الموارد والطاقة، دف إنتاج حد أدنى من الملوثات والغازات، وتبني معايير تحد من تدفق النفايات بإعادة تدويرها والتخلص من الأخرى بطرائق سليمة بيئيًا، مما يساعد على اتزان النظم البيئية. ويمكن تحقيق الاستدامة التكنولوجية.

الدراسة الميدانية

تتناول الدراسة الميدانية في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات مفردات عينة مجتمع البحث، ووفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل هذه البيانات واختبار فروض البحث.

أولاً: تصميم واختبار أداة الدراسة الميدانية

١ - أساليب القياس

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث واعتماداً على المقاييس العلمية المستخدمة في هذا المجال، وبناء على الدراسة الاستطلاعية، استخلص الباحث قائمة الاستقصاء إلى بعض أعضاء هيئة التدريس القادرين في التأثير على التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية لجمع البيانات الميدانية اللازمة قروض البحث، وقد أعدت هذه القائمة لتقدير الدرجات التي يحصل عليها المبحوث لمتغيرات الدراسة، (إتخاذ القرارات الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية الأداء استخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية) بالإضافة إلى المتغير التابع التنمية المستدامة بالمنظمات بالتعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية.

٢ - اختبار الصدق والثبات

أستخدم اختبار ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لكل متغير لاختبار درجة الثبات Reliability حيث افرزت النتائج عن أن قيم ألفا لجميع المتغيرات تعتبر كافية لإجراء التحليل الإحصائي إذا كانت (تتراوح قيمة ألفا ما بين ٠,٨١ - ٠,٩٢) وقد أشارت النتائج إلى ملاءمة الاستقصاء لعمل التحليل.

ولقياس مصداقية Validity اداة البحث تم عرض الاستبيان علي ثلاث متخصصين، وأجريت التعديلات اللازمة.

٣ - مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث من العاملين القادرين في التأثير على القرارات الاستراتيجية للتعليم الجامعي وهم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد) والقائمين على تخطيط المنظومة التعليمية الجامعية وكذلك على القائمين على منظومة التنمية المستدامة بالجامعات وتم استخدام طريقة العينة العشوائية للوصول إلى البيانات المجمع.

٤ - المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات

تم تبويب وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS/PC وقد تطلب تحليل البيانات واختبار الفروض الإحصائية استخدام الأساليب الإحصائية : مثل معامل ألفا كرونباخ Gronbach's Alpha، والإحصاء الوصفي Descriptive statistic: العدد، والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وتحليل اختبار الفروض الإحصائية.

نتائج تحليل آراء المبحوثين لمتغيرات البحث

أولاً التحليل الوصفي : جدول أعداد ونسب مجتمع المنظومة التعليميه الجامعية بمحافظة الإسكندرية .

المسمى الوظيفي	العدد	%	النوع	العدد	%	العمر	العدد	%
أستاذ	٣	٤,١١	ذكر	٨٣	٦٩,٨٦	فوق ٥٥ سنة	١٤	١٩,١٨
أستاذ مساعد	٨	١٠,٩٦	انثى	٣٤	٣٠,١٤	من ٥٠ حتى ٥٥ سنة	٢٢	٣٠,١٤
مدرس	٣٦	٤٩,٣٢				اقل من ٥٠ سنة	٣٧	٥٠,٦٨
مدرس مساعد	١٧	٢٣,٢٩						
أخرى	٩	١٢,٣٣						
الاجمالي	٧٣	١٠٠		٧٣	١٠٠		٧٣	١٠٠

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الاكثر من فئة المدرسين الجامعيين بالمحافظة وأن متوسط العمر في اقل من ٥٠ سنة ، إذ هي الفئة التي يتركز بها المدرس والمدرس المساعد بالمنظومه .

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمحاور الدراسة

المحور	الوسط الحسابي	توصيف المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة تشتت
إتخاذ القرارات الإستراتيجية	٤,٨٠	الموافقة التامة	٠,٢٩٢٤	٦,٩%	ضعيفة
الرقابة الإستراتيجية	٤,٧٧	الموافقة التامة	٠,٣٣٧٩	٧,١%	ضعيفة
إستخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية	٤,٧٩	الموافقة التامة	٠,٣١٧٢	٦,٦%	ضعيفة
التنمية المستدامة	٤,٧٦	الموافقة التامة	٠,٣٠٦٢	٦,٤%	ضعيفة

يوضح الجدول السابق النتائج الإحصائية لمتوسطات درجات رأي أفراد المجتمع دور التخطيط الاستراتيجي حول محاور الدراسة (اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، استخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية)، والمحور التجميعي للمحاور الفرعية (التنمية المستدامة)، وقد حصل المحور اتخاذ القرارات الاستراتيجية على أكبر متوسط بمقدار (٤,٨)، مما يدل على أن هذا المحور له تأثير على التنمية المستدامة يليه محور استخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية ثم محور الرقابة الإستراتيجية، وكلها تقع في الموافقة التامة للأسئلة، وقد لوحظ أن معامل الاختلاف الذي توضحه درجة تشتت البيانات فجميعها حصلت على درجة تشتت ضعيف مما يعنى أن البيانات متجانسة.

ثانيا اختبارات الفروض

١- اختبار الفرض الأول القائل: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القرارات الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة في بالمؤسسات بالتعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية".

اختبار الأداء البيئي		
Chi-Square(a)	١١٩,٥٢١	٢كا
df	٩	درجات الحرية
Asymp. Sig.	٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية

استخدم اختبار كاي^٢، ومستوى المعنوية الجدولي $(\alpha) = ٠,٠٥$ ؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب (p-value) = ٠,٠٠٠

بذلك يكون القرار: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القرارات الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية".

قوة واتجاه العلاقة:

يوضح الجدول التالي نتائج حساب معامل ارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل الثاني X1 (القرارات الإستراتيجية) والمتغير التابع Y (تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية).

معامل ارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل الثاني X1 و Y

Correlations		X1	Y	
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1.000	.677(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0.000
		N	118	118
	Y	Correlation Coefficient	.677(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	0.000	.
		N	118	118

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

يوضح الجدول الآتي:

أ- أن هناك تأكيد على معنوية العلاقة بين القرارات الاستراتيجية ، وتحقيق التنمية المستدامة، حيث قيمة مستوى المعنوية المحسوب يساوى ٠,٠٠٠.

ب- هذه العلاقة طردية متوسطة، حيث إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان يساوى ٠,٦٧٧.

١ - اختبار الفرض الثاني القائل: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الإستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة الإسكندرية".

اختبار الرقابة البيئية		
Chi-Square(a)	١٢٧,٤٤٤	٢ك
df	٩	درجات الحرية
Asymp. Sig.	٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية

استخدم اختبار كآ، ومستوى المعنوية الجدولي $(\alpha) = ٠,٠٥$ ؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب (p-value) $= ٠,٠٠٠$

بذلك يكون القرار: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقابة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة الاسكندرية.

قوة واتجاه العلاقة:

يوضح الجدول التالي نتائج حساب معامل ارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل الثالث X2 (الرقابة الاستراتيجية) والمتغير التابع Y (تحقيق التنمية المستدامة).

معامل ارتباط رو سبيرمان بين المتغير المستقل الثالث X2 و Y

Correlations		X2	Y
Spearman's rho	X2	1.000	.741(**)
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	0.000
	N	118	118
	Y	.741(**)	1.000
	Correlation Coefficient		
Sig. (2-tailed)	0.000	.	
N	118	118	

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

يوضح الجدول الآتي:

- أ- أن هناك تأكيد على معنوية العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية، وتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة ، حيث قيمة مستوى المعنوية المحسوب يساوى $٠,٠٠٠$.
- ب- هذه العلاقة طردية متوسطة، حيث إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان يساوى $٠,٧٤١$.

٢- اختبار الفرض الثالث القائل: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية لإستخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية وتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة".

اختبار للمتغير التجمعي وجود إستخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية		
Chi-Square(a)	١٠٩,٧٣٥	٢٤
df	٢٧	درجات الحرية
Asymp. Sig.	٠,٠٠٠	القيمة الاحتمالية

استخدم اختبار كآ، ومستوى المعنوية الجدولي (α) = ٠,٠٥؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب (p-value) = ٠,٠٠٠

١- بذلك يكون القرار: وجود علاقة ذات دلالة احصائية لإستخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية وتحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات التعليمية الجامعية بمحافظة".

قوة واتجاه العلاقة:

يوضح الجدول التالي نتائج حساب معامل ارتباط سبيرمان بين المتغير التجمعي المستقل X3 (لإستخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية) والمتغير التابع Y (تحقيق التنمية المستدامة).

معامل ارتباط رو سبيرمان بين المتغير المستقل التجمعي X3 و Y

Correlations		X3	Y
Spearman's rho	X3	1.000	.741(**)
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	0.000
	N	118	118
	Y	.741(**)	1.000
	Correlation Coefficient		
Sig. (2-tailed)	0.000	.	
N	118	118	

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

يوضح الجدول الآتي:

١- أن هناك تأكيد على معنوية العلاقة بين المتغير الثالث المستقل X3 (لإستخدام المعلومات المرتدة والإجراءات التصحيحية) والمتغير التابع Y (تحقيق التنمية المستدامة)، حيث قيمة مستوى المعنوية المحسوب يساوى ٠,٠٠٠.

٢- هذه العلاقة طردية متوسطة، حيث إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان يساوى ٠,٧٤١.

النتائج الإحصائية

أوضح المدلول الفكري للبحث على أن ضرورة الاتجاه إلى تحقيق التنمية المستدامة عن طريق الاهتمام بالمنظومة بالتعليمية الجامعية حتى يصبح في نطاق المعايير المتعارف عليها دولياً وقد ساعد ذلك تقدم الأساليب التكنولوجية وثورة المعلومات التي تعد امثلة على القوى المؤثرة في القرن الجديد والتي أدت إلى تطور وتحول منظمات التعليم نحو فكر متطور لكي تساير التغيير ومواجهة الظروف المحيطة بها، للوصول بالمنظومة التعليمية الجامعية إلى أهداف التنمية المستدامة التي أصبح من أهمها تعليم المحافظة على البيئة المستقبلية وحق الأجيال القادمة في العيش في بيئة نظيفة.

أولاً: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين صعوبة إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤدي إلى قصور في تحقيق التنمية المستدامة ؛ إذ بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهذا يعنى رفض الفرض العدمي الثاني وقبول الفرض البديل.

ثانياً: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضعف الرقابة الاستراتيجية تؤدي إلى قصور في تحقيق التنمية المستدامة ؛ إذ بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهذا يعنى رفض الفرض العدمي الثاني وقبول الفرض البديل.

ثالثاً: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضعف إستخدام المعلومات المترددة والإجراءات التصحيحية تؤدي إلى قصور في تحقيق التنمية المستدامة ؛ إذ بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 وهذا يعنى رفض الفرض العدمي الثاني وقبول الفرض البديل الأمر.

النتائج

• يوجد قصور في مفهوم صياغة رسالة التعليم الجامعي بالاسكندرية، الرسائل غير واضحة، ولا تعبر عن الرؤية الإستراتيجية للتعليم، ونشرها.

• لا يتم الإستفادة من التحليل البيئى الخارجى والداخلى، بمعنى تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة، والسعى لتكوين فرص جديدة، وتحديد نقاط القوة والإستفادة منها، وتحديد مواطن الضعف والعمل على تلافيتها، ومقارنة أداء الجامعات الاخرى بطريقة علمية معد لها مسبقاً، وتحديد أولويات التنفيذ.

• إغفال دور الرقابة الوقائية، قبل البدء بتنفيذ الإستراتيجية، مع مقارنة الجودة المقاسة، بما هو مخطط له من قبل.

التوصيات

1. عقد المؤتمرات والندوات لزيادة الحصيلة المعرفية للمستويات المختلفة والتوصل إلى أحر المعايير المتعارف عليها دولياً القائم عليها التنمية المستدامة.
2. العمل على تعليم العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات على تنمية قدراتهم الذاتية، ومهارات إدارة سلوكيات التخطيط الاستراتيجي بما يحقق أهداف التنمية المستدامة.
3. تنمية الرغبة لدى المديرين للإقدام على الاعمال التي تزيد القدرة على التعامل مع المتغيرات عناصر التخطيط الاستراتيجي وذلك عن طريق تمكينهم وتزويدهم بالقدرات والامكانيات وتشجيعهم على المحاولة.
4. توجيه وتوعية الجميع بمعايير المنظمة القائمة على التخطيط الاستراتيجي، عن طريق الاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة.
5. تفعيل الرقابة الاستراتيجية، قبل البدء بتنفيذ الأعمال، مع مقارنة الجودة المقاسة، بما هو مخطط له من قبل.

٦. اختيار الاستراتيجية المناسبة للتحليل البيئي بالإمكانات المتاحة, مع الأخذ في الاعتبار البعد الاجتماعي للمتعاملين مع المؤسسات التعليمية الجامعية, بما يحقق أهداف التعليم.
٧. وضع نظام رقابة يساعد على اكتشاف التهديدات البيئية للوصول لتلافيها واستقطاب أكبر عدد من العاملين القادرين على التعامل مع المتغيرات الاستراتيجية المتسارعة عن طريق أساليب البحث العلمي للوصول إلى المنظمة المخططة استراتيجياً.
٨. تكوين فرق عمل وذلك للتنبؤ بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية, لتفادي الازمات والكوارث لخدمة التعليم.
٩. استقطاب خبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي, والتنمية المستدامة, من أجل استفادة العاملين من أفكارهم المعرفية وتراكم خبراتهم ومهارتهم العلمية, تمهيداً لنقلها تدريجياً لهم.
١٠. العمل على ترسيخ المشاركة المعرفة الاستراتيجية بين المؤسسات التعليمية الجامعية, لزيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات الاستراتيجية.

المراجع

- 1- The Mission Statement : A " .Fred R. David McGinnis .(November-December 1981) .Business31,no.6):41 . " Key-Step in Strategic running
- 2- Long .How Copanies Define Their Mission .((February 1989)) . " " Fred R.David .9٢-٩٠ ,Razage running 22 no.1
- 3-New . .Strategic Planning: What Every Manager Must Know .(١٩٧٩) .G.. Steiner .York:: The Free Press
- 4-Sustainable Practices in The Built .(٢٠٠١) .Graig A.Longston and Grace K.C. Ding London: Oxford, Butterworth Heinemann, Reed Educational and)) .Environment (المحاور ,Professional Publishing Second Edition
- 5-Strategic Mnegment, and Organization Policy, text .(١٩٨٦) ."W. Vincze & .Higgins M .Chicago,: Dryden ."and cases
- 6-The Human Face of The Urban Environment, (Editorial .(Sep,1994) .Ismail Serageldin Consultants: Thomas Good and Alison cave), Proceeding of The Second Annual
- 7- World Bank Conference on Environmentally Sustainable Development, Series Washington: No.6, Sponsored by TheBank and Held at The National Academy of .1٤:١٥ ,Sciencesand The world Bank
- 8-Corporate Mission Statements " .(May 1987) .Fred David & J John Peance II .١١٠ ,Management Executive ,1,no2 ." :TheBottom Line
- 9- " .(١٩٩٤) .RoBinson, Jr. Rihard B Pearce II & .Jhon A USA: fifth ." Formalatation,Implementation,and control of comptitive Strategy .Edition Irwin Inc
- 10- .Environmental Problems in The Third World Cities .(١٩٩٥) .Jorge E. Hardoy .Earth Scan Publications Ltd :London

١. احمد القطامين. (١٩٩٦). التخطيط الاستراتيجى والادارة الاستراتيجية . عمان: دار محلاوى للنشر والتوزيع.
٢. احمد ماهر. (١٩٩٦). دليل المدير خطوة بخطوة فى الادارة الاستراتيجية. اسكندرية: الدار الجامعية.
٣. الدكتور اسماعيل محمد السيد. (١٩٩٣). الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية). المكتب العربى الحديث.
٤. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى اسيا. (٢٠٠١). تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة فى بلدان الأسكوا. تحليل النتائج (صفحة ٤). نيورك: الامم المتحدة.
٥. أيداد على الدجنى. (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجى فى جودة الأداء المؤسسى. قسم المناهج وطرق التدريس ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، الجمهورية العربية السورية.
٦. حامد الريفى. (٢٠١٥). اقتصاديات البيئة "مشكلات البيئة- التنمية الاقتصادية- التنمية المستدامة". الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
٧. حمد عطية مبارك الظاهرى. (عدد مارس ٢٠٢٠). مصفوفة المعلومات الضرورية لنجاح التخطيط الاستراتيجى المدرسى بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية جامعة سوهاج، الجزء الاول.
٨. داودى فاطمة الزهراء. (٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجى وعلاقته بالتنمية الاجتماعية فى الجزائر. (رسالة دكتوراه، المؤدى) دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال، الجزائر، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا.
٩. رشدى محمد ، مرفت نصرى. (٢٠١٩). التخطيط الإستراتيجى. اسكندرية: الحضرى.
١٠. رضوى سعد نعيم. (٢٠٢١). التخطيط الاستراتيجى وعلاقته بدرجة ممارسة الادارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط. مجلة لارك للفلسفة والعلوم الانسانية ، جامعة واسط/ كلية التربية للعلوم الانسانية ، سومرية ، العراق، مجلد ١ عدد ٤٠.
١١. زكريا مطلق. (٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية. عمان : دار البازوى.
١٢. شوقى ناجى جواد. (٢٠٠٠). الادارة الاستراتيجية . دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
١٣. صالح محمد حمد مشعل. (ابريل ٢٠٢١ الكويت). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجى بجامعة الكويت فى ضوء بعض التحديات . مجلة البحث فى التربية وعلم النفس ، مجلد ٣٦ العدد ٢ ، الجزء ٢.
١٤. عبد السلام ابو قحف. (١٩٩٢). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. اسكندرية: الدار الجامعية.
١٥. عبد السلام ابو قحف. (٢٠٠٠). الادارة الاستراتيجية وتطبيقاتها . اسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
١٦. عبد الشافى محمد ابو العينين. (١٩٩٤). نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية . مجلة النهضة الإدارية ، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٤٣-٥٣.
١٧. محسن العبودى. (١٩٩٤). الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية. القاهرة: دار النهضة العربية .
١٨. محمد اكرم العدلونى. (٢٠٠٢). العمل المؤسسى (الطبعة الاولى). عمان: دار ابن حازم للنشر والتوزيع.
١٩. محمد رشاد الحملاوى. (١٩٩١). التخطيط الاستراتيجى. القاهرة : مكتبة عين شمس.

٢٠. محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي. (القاهرة ٢٠٢٠). تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجية في الجامعات المصرية . مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، مجلد ٤٤ ، عدد ٣ ، مقالة ١٥ .
٢١. مريم قطوش. (٢٠١٠). برنامج التأهيل الوظيفي المستدام ترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائري. (دراسة حالة مؤسسة، المؤدي) رسالة ماجستير، الجزائر، كلية العلوم التجارية والاقتصادية علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سنطيف، SANIAK العين الكبيرة.
٢٢. منى جميل سلام ، مصطفى محمد على. (٢٠١٥). التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية. بنها: المكتب الجامعي.
٢٣. موسى اللوزي. (٢٠٠٢). التنمية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر.
٢٤. ناديا العارف. (٢٠٠٠). الإدارة الاستراتيجية. أسكندرية: الدار الجامعية .
٢٥. ناديا العارف. (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الألفية الثالثة. مصر: الدار الجامعية.
٢٦. هانى محمود مرزوقة. (٢٠١٤). اثر التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في الجامعات الخاصة في الاردن. (رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال، المؤدي) الاردن، جامعة الشرق الاوسط.