

## The Role of Strategic Management in Sustainable Development – Case Study: King Khalid University in Kingdom Saudi Arabia –

Ehssan Ibrahim AllahGabo

Community College in Khamis Mushait || King Khalid University || KSA

**Abstract:** This study plan to achieve the knowledge of the role of strategic management in sustainable development, inside universities in King Saudi Arabia by applying example in King Khalid University to co-operate with vision 2030 which aim to enable the strategic management in continuous development in universities. And the problem of the study showing the importance of how to illustrate the interest of the organization in strategic management as Administrative approach. The questionnaire was distributed random samples about (60) questionnaires among Teaching Staff. (51) questionnaire accepted while (9) questionnaire was rejected because it was unuseful for statistical analysis. The researcher used statistical approach to measure the stability of the questionnaire. Therefore, the stability shows there was relation between the strategic management and continuous development at King Khalid University. This relation also maintains a good performance work in Saudi Universities. This study performs an accurate opportunity to illustrate the importance of strategic management in Administrative works to show an idea of continuous work by upgrade awareness level of interest to achieve continuous development approach through which the desired goals of the organization can be achieved and the spread of a culture of sustainable development. To establish an administrative structure that helps to find solutions for sustainable development. Also, the importance of this study stems from the fact that it is an opportunity to explain the importance of strategic management and the goals of its application, especially in business administration, in relation to clarifying the idea of permanent work in pursuit of to raise the level of awareness of the importance of development entrepreneurship visions, through the axes of balanced strategic management concepts to achieve sustainable development.

**Keywords:** The Role-Management – Strategic – Development – Sustainable.

## دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة – دراسة حالة: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية –

إحسان إبراهيم الله جابو

كلية المجتمع بخميس مشيط || جامعة الملك خالد || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة بجامعة الملك العربية السعودية، بالتطبيق على جامعة الملك خالد تضامنا مع رؤية 2030 التي تهدف إلى تمكين الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في الجامعات. وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (60) من أعضاء هيئة التدريس وتم اعتماد (51) استبانة واستبعاد عدد (9) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وصولا لقياس ثبات وصدق الاستبانة. وبالتالي ثبات صحة الفرضيات يشير إلى أن هنالك علاقة توافقية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بجامعة الملك خالد. كما وجدت علاقة طردية

بين تحسين أداء الجامعات السعودية واستمرارية تطورها. هذه الدراسة تعد فرصة لشرح أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهداف تطبيقها خاصة في إدارات الأعمال لتوضيح فكرة العمل الدائم سعياً لرفع درجة الوعي بأهمية رؤى ريادة الأعمال التنموية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - التنمية المستدامة.

## المقدمة.

إنّ المجتمع الإنساني مجتمعاً يتكون من عدة أفراد ويحتاج دائماً إلى التنظيم من أجل المحافظة على نشاطاته والخروج بالنتائج الإيجابية والمطلوبة لمختلف العمليات التي تتم داخله، لذلك تم اللجوء إلى معرفة ما يسمى بالإدارة، فالإدارة النظرية تُعنى بسلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث تقوم بتقديم التفسير للسلوكيات والظواهر المتواجدة فيه من أجل ضمان تحقيق الأهداف المخطط لها، وتأتي الإدارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم. وقد وجد الباحثون ضالهم في أسلوب الإدارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها وبالتالي الدفع بعجلة التنمية المستدامة. (الدوري، 2005).

### 1-1: مشكلة البحث:

تتكاثر المشكلات التي تواجه المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة نتيجة لعصر عولمة المعلومات الذي أصبحت تتسارع فيه التطورات المتواجدة في بيئة العمل، وأصبحت المسؤولية أكبر على عاتق الإدارة في تحقيق التنمية الاستراتيجية. وتتمثل المشكلة في السؤال التالي:

ما دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة بالجامعات السعودية؟

### 1-2: فرضيات البحث:

- 1- الفرضية الأولى: هنالك علاقة توافقية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بجامعة الملك خالد
- 2- الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية بين تحسين أداء الجامعات السعودية واستمرارية تطورها.
- 3- الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إحصائية بين ترسيخ الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة.

### 1-3: أهداف البحث

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في التنمية المستدامة.
- 2- التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة بالجامعات السعودية.
- 3- معرفة وإدراك المديرين والعاملين بالجامعات السعودية بأهمية الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها المساعدة في رفع كفاءة الإدارة الاستراتيجية وصولاً لتحسين التنمية المستدامة.
- 5- إثراء المكتبة بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية والمكتبة بجامعة عمان العربية.

#### 1-4: أهمية البحث:

1. تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.
2. يصبح تطبيق المنظمات العامة في الجامعات لعملية الإدارة الاستراتيجية بمفهومها العلمي ضرورة ملحة وحتمية وذلك لأهمية القطاع الجامعي في المملكة العربية السعودية، لأنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة.
3. وبناء عليه فإن أهمية البحث تنبع من خلال أنه سيعتبر بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات التنمية المستدامة.

#### 1-5: حدود البحث:

- الزمانية: تم تطبيق الدراسة عام 2020م.
- المكانية ومجتمع العينة: جامعة الملك خالد

#### 1-6: تعريفات إجرائية:

الإدارة الاستراتيجية - التنمية المستدامة.

#### 1-7 منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

#### 1-8: مصادر جمع المعلومات

- أ- المصادر الأولية: اشتملت على الاستبانة والبيانات الإحصائية لمجتمع الدراسة.
- ب- المراجع الثانوية: احتوت على الكتب - المراجع - المجلات - الأثيريت والدراسات السابقة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

#### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد تعريفات الإدارة الاستراتيجية حيث يعرفها روبرت Robert بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (المغربي، 1999م: 33)، أما ثومبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفها بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها" (الدوري، 2005م: 25). في حين يعرف أبو قحف الإدارة الاستراتيجية على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية، استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة" (أبو قحف، 1997م: 64).

ويتضح من العرض السابق أن الإدارة الاستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تتضمن كل من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى إمكانات المنظمة الداخلية.

## تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

توضح إسهامات الكُتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن استعراضها على النحو التالي:

1. المرحلة الأولى: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير.
2. المرحلة الثانية: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.
3. المرحلة الثالثة: هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندةً إلى التفكير الاستراتيجي (أبو قحف، 1997م: 73-74).
4. المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل\_ الإدارة الاستراتيجية\_ حيث تركز على إدارة كل موارد المنظمة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المنظمة، وهذه المرحلة تمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة:
  1. إن الاستراتيجية تمثل التصور العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها، وبناءها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
  2. إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الاستراتيجية دون الاهتمام بتفاصيل خطوات الاستراتيجية الإدارية، باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أي معوقات تواجهها.
  3. إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة.
  4. تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يُمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.
  5. تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الاستراتيجي (المغربي، 1999م: 36-37).

فنجد أن الاستراتيجية اهتمت في البداية بالأمور التشغيلية مع قدر ضئيل من التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره مع استخدام الميزانيات التقديرية في عملية التخطيط والرقابة، ثم انتقلت إلى طور التخطيط الاستراتيجي الذي ركز على استخدام أدوات التحليل الاقتصادي والتكنولوجي من أجل تحسين عملية التنبؤ بالمستقبل غير أن اصطلاح المستشارين الخارجيين بمهمة التخطيط من جهة وتركيز ذلك التخطيط على بعض المجالات قلل من فائدة التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي أقنع المنظمات - في مرحلة تالية- بتبني الإدارة الاستراتيجية (البريدي، 1426هـ: 5).

## أهمية الإدارة الاستراتيجية:

فقد كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتياً ومنفصلة عن غيرها من الوحدات، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق أي أن عوامل نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتياً، وأن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة والضعف. أما الاتجاه الحديث فيعتبر أن التنظيم وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها، ومن ثم فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه إنما تعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة ويقدر ما

يحصل عليه من موارد وما يتاح له من فرص. وبين هذين الاتجاهين نجد عدد من الاتجاهات التي تختلف في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة (السلمي، 1980م: 221-222)، وفيما يلي عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث العلاقة بين المنظمة والبيئة:

- **نظرية النظام المفتوح:** تقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وبناءً على هذه النظرية فإن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها. كما أن المنظمة تعتبر جزءاً من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها، وهذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي يتم التفاعل بينها وبين المنظمة، وبالتالي تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة أخرى (السلمي، 1980م: النمر وآخرون، 2001).

- **النظرية الموقفية:** تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف، بل لا بد من تغيير الطرق والأساليب والتصاميم والنظم في المنظمة بناءً على التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة. أي أنها تهتم بإيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية (المنيف، 1993م: حريم، 2003).

- **النظرية الأيكولوجية:** تقوم هذه النظرية على أساس أن للبيئة دور مؤثر في تقرير مصير المنظمات من خلال افتراضها أن هنالك "عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تلائم البيئة بشكل جيد" (هال، 2001م: 621)، أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها، أما الأشكال الأخرى التي لا تناسبها فلا مناص من فنائها. وقد انتقدت هذه النظرية بسبب تجاهلها لتأثير المنظمة على بيئتها حيث أنها نظرت إلى المنظمة كمتلقي فقط، أي أن دورها ينحصر في الاستجابة للمؤثرات البيئية دون إحداث أي تأثيرات في محيط البيئة التي تعمل بها (حريم، 2003م: 35).

وبالتالي نصل إلى أنه لا يمكن إغفال أثر المتغيرات البيئية على عمل المنظمة سواءً كانت منظمة حكومية أو خاصة، فهذا التأثير لا يقتصر تناوله على مستوى منظمات القطاع الخاص وحدها - كما يعتقد البعض -، فقد كُتب الكثير حول تأثير المتغيرات البيئية على منظمات القطاع العام (كمنظمة مستقلة أو في الإدارات الحكومية المختلفة). كمناقشة العلاقة بين الطلب السياسي الخارجي واستجابة استراتيجية المنظمة له (برايسون واينسفايلر، 2003م: 95). فمن الواضح أن جميع المنظمات، بغض النظر عن ملكيتها لها أسبابها التي تدعوها للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لبيئتها الخارجية وما يترتب عن ذلك من تغييرات في سلوكها التنظيمي حيث يتركز جل هذا الاهتمام في الارتباط القائم بين البيئة وتطور المنظمة وبقائها. ويمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية كعمليات تحاول المنظمات من خلالها تنظيم تطورها، وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمات بالقطاع العام إدارة بيئاتها والتأثير في أنماط تكيفها وتأقلمها واستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج (برايسون واينسفايلر، 2003م: 96).

ولكي ننعق المؤسسات الجامعية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها:

- 1- تغيير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
- 2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:

- أ- تُوفّر الإدارة الاستراتيجية أهدافاً واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها (أبوناعم، 2003م:39).
  - ب- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
  - ج- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية (الحسيني، 2000م:29).
  - د- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
  - هـ- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابهة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء (الصرن، 2002م:202).
- إجمالاً يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية إدارة واعدة وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد إمكانية الملاءمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

#### المبحث الثاني- التنمية المستدامة:

##### مفهوم وتعريف التنمية المستدامة:

يبدو أن التنمية المستدامة هي التي تصيغ اليوم الجزء الأكبر من السياسة البيئية المعاصرة وقد كان للعمومية التي اتصف بها المفهوم دوراً في جعله شعاراً شائعاً وبراقاً مما جعل كل الحكومات تقريباً تتبنى التنمية المستدامة كأجندة سياسية حتى لو عكست تلك الأجندات التزامات سياسية مختلفة جداً تجاه الاستدامة، حيث تم استخدام المبدأ لدعم وجهات نظر متناقضة كلياً حيال قضايا بيئية مثل التغير المناخي والتدهور البيئي اعتماداً على زاوية التفسير، فالاستدامة يمكن أن تعني أشياء مختلفة، بل متناقضة أحياناً، للاقتصاديين، وأنصار البيئة، والمحامين، والفلاسفة. ولذا يبدو أن التوافق بين وجهات النظر تلك بعيد المنال.

كذلك وبالنظر إلى أن إنجاز التنمية المستدامة يتطلب أمراً من اثنين، إما تقليص حجم طلب المجتمع على موارد الأرض أو زيادة حجم الموارد حتى يمكن على الأقل تجسير الفجوة بين العرض والطلب إلى حد ما، فإن هذه العملية الهادفة إلى التوحيد التدريجي للمطلوب من الموارد والمعروض منها، الجوانب المتجددة وغير المتجددة من الحياة الإنسانية، هي التي تحدد ما المقصود بعملية التنمية المستدامة. وهي التي تنتج معاني وتعريفات متنوعة ومتنافسة للتنمية المستدامة.

ولذلك فبرغم الالتزام الدولي تجاه التنمية المستدامة وبرغم أنها قد تبدو للوهلة الأولى واضحة إلا أنها قد عرفت وفهمت وطبقت بطرق مختلفة جداً، مما تسبب في درجة عالية من الغموض حول معنى المفهوم الذي يعتبر من المفاهيم الصعبة، والمراوغة، والمخادعة. ويشار في هذا السياق إلى أن (Fowke & Prasad 1996: 61-6) قد أوردا أكثر من ثمانين تعريفاً مختلفاً وفي الغالب متنافساً وأحياناً متناقضاً للمفهوم. وتكمن مشكلة مفهوم التنمية المستدامة في أنه يتأثر بعلاقات القوة بين الدول وداخلها وهذه الحقيقة تتطلب مراجعة نقدية للمفهوم. فمن الواضح أن علاقات القوة هي التي تصيغ المعاني واللغة التي يستخدمها الناس.

وقد قسّمت التعاريف المتعلقة بالتنمية المستدامة إلى صنفين هما:

### الصنف الأول: التعاريف المختصرة:

سُميت هذه التعاريف بالتعاريف الأحادية للتنمية المستدامة، وهذه التعاريف تفتقر إلى العمق العلمي والتحليلي ومنها:

- التنمية المستدامة هي التنمية المتجددة والقابلة للاستمرار.
- التنمية المستدامة هي التنمية التي تتعارض مع البيئة.
- التنمية المستدامة هي التي تضع الدافعية المتجددة للحد من انهاء الموارد الطبيعية.

### الصنف الثاني: هي أكثر شمولاً، ومنها:

- إن التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات البشر في الوقت الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق أهدافها، وتركز على النمو الاقتصادي المتكامل المستدام والإشراف البيئي، والمسؤولية الاجتماعية. فالتنمية المستدامة هي عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات، وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. وقد عرّف تقرير "برونتلاند" الذي أصدرته اللجنة الدولية للبيئة والتنمية عام 1987 بعنوان "مستقبلنا المشترك"، التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون أن يسمح للخطر بأن يعترض قدرة الأجيال المتتالية الحصول على إشباع احتياجاتها.

### وقدمت منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) تعريفاً تم تبنيّه عام 1989 هو كما يلي:

"التنمية المستدامة هي إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية. أن تلك التنمية المستدامة (في الزراعة والغابات والمصادر السمكية" تحمي الأرض والمياه والموارد الوراثية النباتية والحيوانية ولا تضرّ بالبيئة وتتسم بأنها ملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية".

ولكن إذا نظرنا إلى الحد الأدنى من المعايير المشتركة للتعريفات والتفسيرات المختلفة للتنمية المستدامة يمكننا أن نتعرف على أربع خصائص رئيسة (Grosskurth & Rotmans, 2005: 135-150). يشير أولها إلى أن التنمية المستدامة تمثل ظاهرة جيلية، أي أنها عملية تحويل من جيل إلى آخر. وهذا يعني أن التنمية المستدامة لا بد أن تحدث عبر فترة زمنية لا تقل عن جيلين، ومن ثم فإن الزمن الكافي للتنمية المستدامة يتراوح بين 25 إلى 50 سنة. وتتمثل الخاصية المشتركة الثانية في مستوى القياس. فالتنمية المستدامة هي عملية تحدث في مستويات عدة متفاوتة (عالمي، إقليمي، محلي). ومع ذلك فإن ما يعتبر مستداماً على المستوى القومي ليس بالضرورة أن يكون كذلك على المستوى العالمي. ويعود هذا التناقض الجغرافي إلى آليات التحويل والتي من خلالها تنتقل النتائج السلبية لبلد أو منطقة معينة إلى بلدان أو مناطق أخرى.

ومن أهم تلك التعريفات وأوسعها انتشاراً ذلك الوارد في تقرير برونتلاند (نشر من قبل اللجنة عبر الحكومية التي أنشأتها الأمم المتحدة في أواسط الثمانينات من القرن العشرين بزعامة جروهارلن برونتلاند لتقديم تقرير عن القضايا البيئية)، والذي عرف التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (WCED 1987: 8,43). ويزعم كل من McNaghten and Urry أنه:

منذ قمة ريو أصبحت التعريفات العملية للاستدامة مقبولة على نطاق واسع من قبل الحكومات، والمنظمات غير الحكومية NGOs وقطاع الأعمال. ويبدو أن تلك التعريفات قد عدت من قبيل العيش ضمن نطاق القيود المحدودة للأرض، والإيفاء بالاحتياجات دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة للإيفاء باحتياجاتها، وتكامل البيئة والتنمية (McNaghten & Urry 1998: 215).

ومن ثم يمكن القول أن المشكلة الأكثر وضوحاً في هذا المجال تتمثل في التنامي المفرط للنشاطات الإنسانية لاستغلال موارد الطبيعة في مقابل القدرة المحدودة للأنساق الحيوية الطبيعية للإيفاء بتلك النشاطات. ولذا فإن أحد أفضل التعريفات العملية الملائمة "للاستدامة" يمكن أن تتمثل في "تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الاقتصادية للنشاط الإنساني ضمن حدود ما هو متاح من الموارد المتجددة وقدرة الأنساق الحيوية الطبيعية على استيعابه" مع ربطها باحتياجات الجيل الحالي والأجيال القادمة، بشرط أن تكون تلك الاحتياجات مما لا يلحق تهديداً جدياً بالعمليات الطبيعية، والمادية، والكيميائية، والحيوية. أي أن هناك قيوداً مزدوجاً على التنمية المستدامة: يرتبط جانب منه بأداء العمليات الطبيعية، أما الآخر فيتعلق بالإيفاء بالاحتياجات الموضوعية، فضلاً عن الاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية كلما كان ذلك ممكناً. ولتحقيق هذا الأمر فإنه لا بد من العمل على تعظيم إنتاجية الموارد من جهة وتقليل العبء الذي تتحمله البيئة (سواء من حيث الموارد أو الطاقة) من جهة أخرى.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة: ديفيد بي يوفي، ومايكل إيه، وكوسومانو (2018) بعنوان: (القواعد الاستراتيجية) الطبعة الأولى. هدفت الدراسة: إلى أن تعدد مستويات عمل الاستراتيجية تسهل بتحديد القيمة المقترحة والفريدة للشركة ومكانتها في السوق، وميزتها التنافسية. ومن ثم تمثل تلك الخطوة وهي الفكر الاستراتيجي الأساسي والدرس الأول منه. أن منصات العمل تجمع الأفراد والمجموعات معا لغرض واحد. وتوفر لهم عادة إمكانية الوصول إلى مورد مشترك ما أن الاستراتيجية دون تنفيذ كالتنفيذ دون استراتيجية بلا قيمة.
- دراسة: جان مولفيت وميلينا كوستي (2019). بعنوان: (القائد الإيجابي) الطبعة الأولى، هدفت الدراسة بأننا جمعياً نعمل في ظل خلفية التطورات التكنولوجية الأسرع من الصوت والتي تجلب الابتكارات الديناميكية لكل جانب من جوانب حياتنا وأعمالنا. إذن أن الأفراد والشركات وحتى البلدان سيحققون الميزة التنافسية في الغالب من خلال القدرة على إطلاق العنان للقدرة البشرية. أن تكييف القيادة لاستراتيجياتهم طويلة المدى ومنظمتهم لتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية غير العادية المتاحة لهم ستكون هي ما يفصل الفائزين عن غيرهم وذلك بالأفكار الجديدة والذكاء العاطفي والتفكير التخيلي وإتقان نقاط القوة الشخصية التي هي مفاتيح جديدة لتسريع القادة والازدهار. وقد جاءت التساؤلات الآتية: هل تحضر موظفيك حتى يتمكنوا من قدراتهم بالكامل؟، وهل أنت وفريقك تطبقون نقاط قوتكم على أفضل وجه؟، وهل تلهم فريقك لتحقيق أكثر مما أمكنهم تخيله على الإطلاق؟
- دراسة إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم. (2017). الجودة الشاملة في المستشفيات، هدفت الدراسة إلى بيان كيف تعمل المنظمة على اختيار الاستراتيجيات على النحو التالي: تطوير البدائل الاستراتيجية لتعمل المنظمة على تطوير البدائل بأحسن الطرق، وتقييم البدائل الاستراتيجية لتقييم المنظمة للبدائل التي طورتها، واختيار البدائل الاستراتيجية تتم عملية الاختيار للبدائل من عدة بدائل جيدة.
- دراسة بريجة فاتيح (2017). هدفت الدراسة إلى بيان مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة" تهدف هذه الورقة البحثية إلى استعراض دور الإدارة الاستراتيجية كأداة ناجعة في تسيير وتوجيه



حاضر ومستقبل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها، والتأكيد على أهمية هذه الأداة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها، وهذا من خلال تبيان أشكال ومظاهر تلك المساهمة الهامة، والتطرق إلى أهم آليات تفعيلها، في ظل التحديات والشروط التي تفرضها البيئة المحيطة بتلك المنظمات؛ هذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/96646#105927>

- دراسة خالد امهّاب الشرنوبي (2007): هدفت إلى بيان دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل السياسات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة" وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن بتطبيق أسس الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة أن يكون لها دور مؤثر في تفعيل السياسات البيئية المائية لتحقيق التنمية المستدامة، وأن هناك بعض أوجه القصور في دور المؤسسات والوزارات المنوط بها تفعيل خطط وتشريعات السياسات البيئية القومية ومنها عدم التزام الجهات الحكومية ذات العلاقة بمختلف أنواعها بتطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالسياسات البيئية المائية بالشكل المطلوب بدقة، وتواضع الوعي البيئي لدى صانعي القرار والتنفيذيين بالسياسات البيئية المائية. هذا وقد أوصت الدراسة بأهمية إتباع منهج الإدارة الاستراتيجية كنموذج إداري حديث يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات والمنظمات، وبضرورة التزام الجهات الحكومية ذات العلاقة بمختلف أنواعها بتطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالسياسات البيئية المائية، مع العمل على مشاركة الجهات المعنية بالرأي والمشورة عند وضع التشريعات.

التوافق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة إلى الآتي:

- أ- إن تعدد مستويات عمل الاستراتيجية تستهل بتحديد القيمة المقترحة والفريدة للمؤسسة ومكانتها في السوق وميزتها التنافسية.
- ب- استثمار الموارد المالية والبشرية وفق معايير علمية تستطيع التعامل مع الواقع والمشكلات والمتغيرات والتحديات لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- ج- اما هذه الدراسة فقد تميزت بأنها عملت على ربط الاستراتيجية بالتنمية مع ربط أهداف قابلة للقياس والتقييم تراعي الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### 1-3: منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية «SPSS».

#### 2-3: أدوات الدراسة:

تم إعداد استبانة موجهة هيئة التدريس جامعة الملك خالد عدد فقراتها (44)

### 3-3: صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الاستبانة من خلال عرضها على عدد (3) محكمين من ذوي الاختصاص وقد تم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات وآراء المحكمين.

#### الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (60) من أفراد العينة. حيث تم حساب معامل الارتباط لكل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة ككل.

### 4-3 ثبات الأداة:

التحقق من ثبات أداة الدراسة ثم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات حيث بلغت قيمة معامل الثبات على أداة الدراسة ككل (72.5%) وهي قيمة مرتفعة تصلح للأغراض البحث العلمي.

### 5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- التكرارات والنسب المئوية، وتحليل إجاباتهم ثم عرض النتائج والبيانات وتنظيمها إحصائياً،
- 2- الوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على كل فقرات المحاور.
- 3- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، الي جانب المحاور الرئيسية، كلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

- الفرضية الأولى تنص على (هنالك علاقة توافقية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بجامعة الملك خالد

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لإجابات العينة بخصوص مدى وجود علاقة توافقية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بجامعة الملك خالد

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		العبارة
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
2	0,70	4.22	0	0	1.9	2	1.9	2	28.3	30	16.0	17	للجامعة رسالة مكتوبة وواضحة
18	1.08	3.51	3.8	4	4.7	5	8.5	9	25.5	27	5.7	6	يشارك الموظفون في صياغة رسالة الجامعة
14	0.96	3.76	1.9	2	3.8	4	11.3	12	20.8	22	10.4	11	توضح رسالة الجامعة لجميع الموظفين من خلال قنوات اتصال رسمية
1	0.76	4.32	0.9	1	0	0	2.8	3	23.6	25	20.8	22	توجد أهداف محددة وواضحة للجامعة
4	0.82	4.12	0	0	2.8	3	4.7	5	24.5	26	16.0	17	عند صياغة أهداف المنظمة يراعى تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.
5	0.92	4.03	0.9	1	1.9	2	7.5	8	21.7	23	16.0	17	عند صياغة أهداف الجامعة تراعى

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
													إمكانات وموارد المؤسسة (المالية، البشرية، التقنية)
3	0.74	4.18	0	0	0	0	9.4	10	20.8	22	17.9	19	تصاغ أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف العامة
7	0.79	3.96	0	0	2.8	3	7.5	8	26.4	28	11.3	12	تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات المنظمة الداخلية والتغيرات الخارجية
9	0.79	3.84	0	0	2.8	3	10.4	11	26.4	28	8.5	9	تعكس الاستراتيجية أي تغيرات تحدث في أهداف الجامعة والخدمات المقدمة أو رسالتها
23	1.02	3.24	2.8	3	9.4	10	10.4	11	23.6	25	1.9	2	يشارك الموظفون في صياغة الاستراتيجية
16	0.98	3.61	0.9	1	6.6	7	10.4	11	22.6	24	7.5	8	توجد جهة مسؤولة في الجامعة عن جمع وتحليل البيانات عن استمرارية التنمية واستدامتها
19	0.98	3.39	1.9	2	6.6	7	15.1	16	19.8	21	4.7	5	يتم جمع البيانات الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية ذات العلاقة التي تحدث في البيئة التنموية المحيطة
21	1	3.31	1.9	2	8.5	9	15.1	16	17.9	19	4.7	5	توجد في الجامعة قاعدة بيانات ترصد كل ماله علاقة بأعمال التنمية المستدامة
22	0.85	3.26	1.9	2	5.7	6	19.8	21	19.8	21	0.9	1	يتم تحديث البيانات عن التغيرات في التنمية المستدامة بصفة دورية
20	0.91	3.35	1.9	2	4.7	5	19.8	21	17.9	19	3.8	4	تحلل البيانات عن التغيرات في التنمية لمعرفة تأثيرها على الجامعة
11	0.81	3.77	0	0	3.8	4	11.3	12	25.5	27	7.5	8	تحدد الفرص التي يمكن للجامعة الاستفادة منها
12	0.81	3.77	0	0	3.8	4	11.3	12	25.5	27	7.5	8	تحدد التهديدات التي تنذر بالخطر وتستلزم قرارات ملائمة لتجنبها
15	1.11	3.67	0.9	1	8.5	9	8.5	9	17.9	19	12.3	13	يستعان بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم التغيرات في البيئة التنموية
8	0.91	3.88	0.9	1	3.8	4	5.7	6	27.4	29	10.4	11	تحلل إمكانات الجامعة المالية لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً عليها
13	0.87	3.75	0	0	5.7	6	8.5	9	26.4	28	7.5	8	تحلل إمكانات الجامعة البشرية لتحديد الاستراتيجية الملائمة بناءً عليها

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6	0.76	4.01	0	0	2.8	3	4.7	5	29.2	31	11.3	12	تحدد نقاط القوة المتوافرة لدى الجامعة والتي تساعد على تحقيق الأهداف التنموية المخطط لها
17	0.98	3.61	0.9	1	5.7	6	13.2	14	19.8	21	8.5	9	تحدد الفرص التي ضاعت على الجامعة نتيجة عدم التخطيط لها
10	0.84	3.78	0	0	5.7	6	5.7	6	30.2	32	6.6	7	تستثمر الفرص المتاحة أمام الجامعة في مجال عملها
3.75												المتوسط العام	

#### التحليل الوصفي لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

يتضح من الجدول رقم (1) أن هناك موافقة من قبل القيادات في الإدارة العليا من أفراد الدراسة على ممارسة الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية في الجامعات السعودية التي تتوافر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة بالرغم من وجود تفاوت بين آراء أفراد الدراسة، وذلك فيما يتعلق بالالتزام بالسياسات الموضوعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتنمية المستدامة، حيث حصلت على أعلى متوسط من بين أنشطة مرحلة التنفيذ حيث بلغ (4.19)، وأقل انحراف معياري حيث بلغ (0.72) تلتها في الترتيب الثاني العبارة التي تشير إلى أنه يتم تنفيذ الخطط الاستراتيجية وفق برامج زمنية محددة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري بلغ (0.76). مع ملاحظة وجود تباين واضح بين إجابات أفراد الدراسة خاصة فيما يتعلق بمدى التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها، بالإضافة إلى مدى وضوح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية للعاملين في الجامعة، كذلك وجود الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية التي تساهم في التنمية المستدامة، حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري ما بين (1.12) و(1.03)؛ مما يعني وجود تفاوت بين إجابات أفراد الدراسة كما يتضح ذلك من خلال توزيع النسب المئوية على شرائح المقياس الخماسي. وعليه تم قبول الفرضية الأولى "هنالك علاقة توافقية بين الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بجامعة الملك خالد" حيث بلغ الوسط الحسابي 3.75. وهو أعلى من الوسط الفرضي (3).  
جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الثانية (توجد علاقة طردية بين تحسين أداء الجامعات السعودية واستدامة تطورها).

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
4	0.80	4.00	0	0	2.8	3	6.6	7	26.4	28	12.3	13	يتم دراسة الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى ملاءمته لتطبيق استراتيجية الجامعة
5	0.75	3.80	0	0	3.8	4	7.5	8	31.1	33	5.7	6	يتم الالتزام بالاستراتيجية الموضوعة في إنجاز أعمال الجامعة
1	0.72	4.19	0	0	1.9	2	2.8	3	27.4	29	16.0	17	يتم الالتزام بالسياسات الموضوعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية

الترتيب	الانحراف المعياري المتوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		العبارة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.76	4.16	0	0	0.9	1	7.5	8	22.6	24	17.0	18	تحدد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية
9	1.03	3.69	1.9	2	4.7	5	9.4	10	22.6	24	9.4	10	يتم توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية
8	0.92	3.72	0	0	6.6	7	8.5	9	24.5	26	8.5	9	تخصص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية
11	1.04	3.64	0.9	1	7.5	8	9.4	10	20.8	22	9.4	10	توضح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع الموظفين في الجامعة
3	0.77	4.04	0	0	2.8	3	4.7	5	28.3	30	12.3	13	تحدد مسؤولية الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية
7	0.96	3.75	0	0	5.7	6	12.3	13	18.9	20	11.3	12	يتم تدريب الموظفين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الاستراتيجية
10	0.86	3.69	0	0	5.7	6	10.4	11	25.5	27	6.6	7	يتم الالتزام بالخطط الاستراتيجية الموضوعية
6	0.81	3.78	0	0	3.8	4	10.4	11	26.4	28	7.5	8	يتم التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية
13	0.95	3.49	0	0	11.3	12	5.7	6	27.4	29	3.8	4	يعدل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع الاستراتيجيات الجديدة
14	0.88	3.43	0	0	8.5	9	14.2	15	21.7	23	3.8	4	تعديل ثقافة الجامعة لتتلاءم مع الاستراتيجيات الجديدة
12	1.12	3.61	1.9	2	7.5	8	8.5	9	19.8	21	10.4	11	عند تنفيذ الاستراتيجية يتم التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها
3.78												المتوسط العام	

#### التحليل الوصفي لمرحلة تقييم الاستراتيجية:

يوضح الجدول رقم (2) أن هناك درجة موافقة من قبل القيادات في الإدارة العليا في الجامعات السعودية التي تتوافر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة على القول بأن مؤسساتهم تقوم بممارسة جميع الأنشطة الخاصة بتقويم الاستراتيجية والمتمثلة في: وجود معايير واضحة لتقييم استراتيجية الجامعة في استدامة التنمية بها، وأنه يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية لبرامج التنمية المستدامة، بالإضافة إلى استخدام الموازنات في الرقابة للتأكد من عدم وجود انحرافات عما هو مخطط له، كذلك وجود آلية محددة لجمع المعلومات من الجامعات الأخرى بالمملكة العربية السعودية، وأخيراً القيام بتعديل الاستراتيجية والخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية في بيئة الجامعة، حيث تراوح مقدار المتوسط الحسابي بين (3.53) و(3.80) وبانحراف معياري

تراوح ما بين (0.80) و(0.94)، مما يدل على تجانس العبارات المكونة لمرحلة التقويم بالتالي نخلص إلى أن هناك اتفاق على ممارسة جميع أنشطة التقويم كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة. وعليه تم قبول الفرضية الثانية " توجد علاقة طردية بين تحسين أداء الجامعات السعودية واستدامة تطورها " حيث بلغ الوسط الحسابي 3.78. وهو أعلى من الوسط الفرضي (3).

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الفرضية الثالثة تنص على " هنالك علاقة إحصائية بين ترسيخ الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بالجامعات.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة				موافق بشدة				العبارات		
			غير موافق		موافق		غير متأكد		موافق				
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
3	0.93	3.69	0	0	7.5	8	7.5	8	25.5	27	7.5	8	هناك معايير واضحة لتقييم استراتيجية الجامعة
4	0.93	3.65	0.9	1	4.7	5	12.3	13	22.6	24	7.5	8	تستخدم الموازنات في الرقابة للتأكد من عدم وجود انحرافات عما هو مخطط له
2	0.84	3.69	0.9	1	2.8	3	12.3	13	26.4	28	5.7	6	يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية
1	0.83	3.80	0	0	4.7	5	7.5	8	28.3	30	7.5	8	تتوافر معلومات عن أداء الجامعة من خلال المستفيدين من خدماتها
5	0.80	3.61	0	0	4.7	5	14.2	15	24.5	26	4.7	5	هناك آلية محددة لجمع المعلومات من الجهات الحكومية الأخرى التي تتعامل مع الجامعة
7	0.86	3.53	0	0	6.6	7	14.2	15	22.6	24	4.7	5	تعديل الخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية في بيئة الجامعة
6	0.78	3.57	0	0	5.7	6	12.3	13	27.4	29	2.8	3	تعديل الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في البيئة التنموية
3.65												المتوسط العام	

التحليل الوصفي للمعوقات التي قد تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة:

يتضح من الجدول رقم (3) النتائج التالية:

موافقة القيادات في الإدارة العليا في الجامعات السعودية التي لا تتوافر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة أفراد الدراسة على المعوقات التالية واعتبارها أسباب تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية بالرغم من وجود تفاوت بين آراء أفراد الدراسة، وهي: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، عدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية للتنمية المستدامة، غياب مفهوم المنافسة يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية، عدم توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية للجامعات، عدم وجود

رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في بعض الجامعات السعودية، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين (4.05) و(3.44)، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.97) و(1.19)، مما يعني وجود تباين ملحوظ بين إجابات أفراد الدراسة حول هذه المعوقات خاصة في المعوقات التالية: عدم وجود إدارة متخصصة لوضع الخطط الاستراتيجية، عدم توافر قاعدة بيانات تساعد في رصد التغيرات في البيئة الخارجية للجامعة؛ نظراً لارتفاع قيم انحرافاتها المعيارية بالمقارنة بالمعوقات الأخرى، وهذا يعني أن نسبة من أفراد الدراسة تقع في مستوى مختلف عن المستوى المشار له بالزيادة أو النقصان. تم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على "هنالك علاقة إحصائية بين ترسيخ الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بالجامعات". حيث بلغ الوسط الحسابي 3.65 وهو أعلى من الوسط الفرضي (3).

#### أهم استنتاجات الدراسة:

فيما يلي عرض لأهم النتائج بناءً على ترتيب الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عنها:

#### التساؤل الأول: مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية:

- 1- أظهرت الدراسة أن بعض الجامعات السعودية تحتاج إلى تبني الإدارة الاستراتيجية، وذلك حسب قول آراء أغلبية من أفراد الدراسة، وتعتبر هذه النسبة عالية تستوجب محاولة التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستها، حيث تقتصر ممارستها على الجامعات التي تتوافر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة، فنجد أن تلك الأجهزة تمارس الإدارة الاستراتيجية مع وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة بتقويمها، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود الكوادر المتخصصة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، أو ربما أنها تحتاج إلى مزيدٍ من التدريب في هذا المجال.
- 2- أوضحت الدراسة موافقة من قبل القيادات في الإدارة العليا من أفراد الدراسة على ممارسة بعض أنشطة صياغة الاستراتيجية في الجامعات السعودية التي تتوافر بها استراتيجية مكتوبة أو معتمدة (بالرغم من تفاوت آراء أفراد الدراسة)، بالإضافة إلى وجود انقسام حول ممارسة بعض من هذه الأنشطة، والتي تتعلق في جمع وتحديث وتحليل البيانات الخاصة بالتنمية المستدامة المحيطة بالجامعة، ومشاركة الموظفون في صياغة استراتيجيات الجامعات السعودية، بالإضافة إلى مدى وجود قاعدة بيانات ترصد كل ماله علاقة في التنمية المستدامة لتلك الجامعات، وهذا الانقسام قد يدل على عدم تطبيق كافة أنشطة صياغة الاستراتيجية، مما يؤثر سلباً على صياغة استراتيجية فعالة في الجامعات السعودية.
- 3- كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات السعودية عندما تتوافر لديها استراتيجية مكتوبة ومعتمدة، فإن هذه الاستراتيجية تتضمن تحديداً لرسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وتعتبر هذه الأنشطة من أهم أنشطة صياغة الاستراتيجية.

#### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الباحثة وتقدم بما يلي:

- 1- ضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجهة لكل جامعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال قياداتها العليا، ليجتهد أفراد التنظيم في إعداد خطط واستراتيجيات تتيح للجامعات القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتوافق مع التغيرات الديناميكية في التنمية.

- 2- نظراً لأهمية التغيرات في التنمية من خلال تأثيرها على فعالية الاستراتيجية في الجامعات، على الإدارة العليا الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية، والعمل على إنشاء قاعدة لهذه البيانات تساعد على ممارسة أنشطة صياغة الاستراتيجية بكفاءة.
- 3- اهتمام الإدارة العليا بأهمية مشاركة الموظفين بإعداد استراتيجيات الجامعة في بناء التنمية المستدامة، والعمل على دعم هذه التنمية بشكل أفضل، لما لها من أثر إيجابي على تنمية مهاراتهم في صياغة الاستراتيجية.

### قائمة المراجع.

- أبو قحف، عبد السلام. (1997). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. (الطبعة الثانية). الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (1994). ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، ع (46): 1-47.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (2000م أ). المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات: 1-58.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (2000م ب). تقييم الاستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة. الإمارات، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات: 1-46.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (2002). الإدارة العامة: إدارة الحكومة بأسلوب القطاع الخاص. القاهرة: مطابع الدار الهندسية.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (2003). الإدارة الاستراتيجية: بناء منظمات المستقبل. القاهرة: الدار القديسية للطباعة والنشر.
- احسان ابراهيم الله جابو ابراهيم. (2017) إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. الطبعة الثانية. ص 132.
- إدريس، ثابت. (2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ديفيد بي يوفى، ومايكل إيه، كوسومانو (2018). القواعد الاستراتيجية. الطبعة الأولى.
- زيمرمان، مايكل، الفلسفة البيئية: من حقوق الحيوان إلى الإيكولوجية الجذرية، ترجمة معين شفيق رومية، سلسلة عالم المعرفة، عدد 332، الكويت، 2006.
- زيمرمان، مايكل، الفلسفة البيئية: من حقوق الحيوان إلى الإيكولوجية الجذرية، ترجمة معين شفيق رومية، سلسلة عالم المعرفة، عدد 333، الكويت، 2006.
- كالفرت، بيتر وسوزان كالفرت، السياسة والمجتمع في العالم الثالث: مقدمة، ترجمة عبد الله جمعان الغامدي، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 2002م.