

Strategic management in achieving the goals of sustainable development in colleges of education / University of Baghdad

Dr .May Faisal Ahmed

Assistant professor

University of Baghdad-

colleges of education for

Exact Sciences-Ibn AI-

Haitham

د. مي فيصل أحمد

أستاذ مساعد

جامعة بغداد - كلية التربية للعلوم

الصرفة - ابن الهيثم

memealvass21@gmail.com

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية ، والتنمية المستدامة

Keywords: strategic management, sustainable development

الملخص

دراسة ميدانية هدفت الى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة في كليات جامعة بغداد، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع البحث من (٢٢٤) من معاوني العمداء ورؤساء الاقسام في كليات جامعة بغداد. واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (٥٦%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (125). وتم بناء استبانة تضمنت (٤٠) فقرة موزعة بين المجالات (الرؤية المستقبلية، والقوانين والانظمة، والهيكل التنظيمي، والتنفيذ). وتأكدت الباحثة من صدقها وثباتها. وحللت نتائج بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS)، وتوصلت نتائج اهمها:

١- ان المعدل العام للمجالات الاربعة كان النتيجة جيدة جداً في دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة.

٢- ان افتقار الدراسات العليا لاستراتيجية واضحة الرؤية والنهج المستقبلي.

٣- ان تبتعد الاستراتيجية عن الهياكل التي تحتكر الصلاحيات بيد المركز فحسب.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات

عينة البحث في ما يتعلق الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة يعزى للمتغيرات : (الجنس، والخبرة، والتخصص).

فضلاً عن التوصل الى عدد من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالبحث.

Abstract

A field study aimed to know the role of strategic management in achieving sustainable development goals in the colleges of the University of Baghdad. The research adopted the descriptive analytical method. The research community consisted of (224) assistant deans and department heads in the colleges of the University of Baghdad. The research sample was chosen by simple random method by (56%) of the research population, as the number of sample members was (125). A questionnaire was constructed that included (40) items distributed among the fields (future vision, laws and regulations, organizational structure, and implementation). The researcher confirmed its validity and reliability. The results of the research data were analyzed using the SPSS program, and the most important results were reached:

1-The overall average score for the four areas was very good in the role of strategic management in achieving sustainable development goals.

2-Postgraduate studies lack a clear strategy, vision and future approach.

3- The strategy should move away from structures that monopolize powers in the hands of the center only.

4-There are no statistically significant differences at the level (0.05 =&) between the averages of the research sample's answers with regard to strategic management in achieving sustainable development due to the variables: (gender, experience, and specialization).

In addition to arriving at a number of recommendations and proposals related to the research.

المقدمة

ان المجتمع الانساني مجتمعاً مكون من عدة افراد ويحتاج دائماً الى التنظيم من اجل المحافظة على نشاطاته والخروج بالنتائج الايجابية والمطوية لمختلف العمليات التي تتم داخله . لذلك تم اللجوء الى معرفة ما يسمى بالإدارة . فالإدارة النظرية تعنى بسلوك الافراد داخل المؤسسة التعليمية . حيث تقوم بتقديم التفسير للسلوكيات والظواهر المتواجدة فيه من اجل ضمان تحقيق الاهداف المخطط لها . وتأتي الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المؤسسة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب ان تسير فيه ، وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول الى قرارات ونظم . وقد وجد الباحثون ضالته في اسلوب الادارة الاستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير ادائها وبالتالي الدفع بعجلة التنمية المستدامة .

مشكلة البحث :

تتكاثر المشكلات التي تواجه المؤسسات والاجهزة الادارية المختلفة نتيجة لعصر عولمة المعلومات الذي اصبحت تتسارع فيه التطورات المتواجدة في بيئة العمل ، واصبحت المسؤولة اكبر على عاتق الادارة في تحقيق التنمية المستدامة الاستراتيجية . وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي :

- ما دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة في كليات جامعة بغداد.
- تعرف الفروق في متوسط تقديرات افراد عينة الدراسة لدور الادارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

اهمية البحث :

تتضح أهمية البحث بالآتي:

- ١- تناولت الدراسة موضوعاً ذا اهمية كبيرة في الدراسات الادارية الحديثة هي الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة.
- ٢- قدمت الدراسة معلومات عن الادارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة.
- ٣- الافادة من مقترحات تطوير الادارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في كليات .
- ٤- تفيد الباحثين في مجال الادارة التربوية، وتفتح مجالاً امامهم لا جراء بحوث مكمله.
- ٥- دعم المكتبة بدراسة جديدة عن طريق الادبيات النظري والدراسات السابقة.

٦- تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات لا أصحاب القرار تساعد في تحسين الادارة الاستراتيجية في كليات.

اهداف البحث :

يهدف البحث الى الآتي:

- ١- التعرف على دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة بكليات جامعة بغداد.
- ٢- تعرف الفروق في متوسط تقديرات افراد عينة الدراسة لدور الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

حدود البحث:

- ١- الحدود المكانية: كليات في جامعة بغداد.
- ٢- الحدود البشرية: .معاوني العمداء ورؤساء الاقسام في كليات جامعة بغداد.
- ٣- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

تحديد المصطلحات:

الادارة الاستراتيجية:

- عرفها (الظاهر، ١٩٩٩):

" الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية و الذي يصيغ هوية المنظمة و يبرز وجودها و هو مجموعة من المبادئ و الخطوات و الأدوات التي صممت لمساعدة القادة و المديرين و المخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي ، و هو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف في بيئتها الداخلية"(الظاهر، ٢٠٠٩ : ٧٥)

- عرفه (ابو قحف، ١٩٩٧): بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي الى تنمية او تكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة ". (ابو قحف، ١٩٩٧: ٦٤)

التنمية المستدامة:

- عرفها (Lansu,et,2010) فهي اجراءات عملية تلبي حاجات الاجيال الحاضرة دونما الاضرار بالبيئة للانتفاع بها من قبل الاجيال القادمة. (Lansu,et,2010,250)
- عرفها (السالم ، ٢٠٠٨) : بأنها التقدم والتطور العلمي والاجتماعي والصناعي وفي جميع نواحي الحياة المختلفة مع الحفاظ على الاستمرارية ودون تعرض البيئة ومظاهرها الحية في هذه المعمورة لمخاطر التلوث والدمار والهلاك. (السالم ، ٢٠٠٨ : ٢٨)

التعريف الاجرائي :

مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحديد غاياتها وأهدافها، وتقوم على تطوير وتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذ تلك الخطط، وهي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه العوامل البيئة المختلفة على وفق استجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الخلفية النظرية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لقد نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الفكر الإنساني في بدايات النصف الأخير من القرن العشرين تماشياً مع تزايد وتيرة التغير وسرعته في بيئة الأعمال الاقتصادية وزيادة التنافسية التي أدت إلى تعميق حالة عدم التأكد وارتفاع مستوى الأخطار في مما صعب من قدرة التنبؤ بالمستجدات والظروف بيئة الأعمال عموماً المفاجئة التي تستدعي التصرف والاستجابة السريعة للتغيرات مما جعل تلك البيئة كساحات المعارك تتطلب إعداد خطط مسبقة وأخرى بديلة لها ، ووضع آليات للاستجابة لتلك الظروف وتسييرها بتخصيص أمثل للموارد بمعرفة نقاط القوة واستغلالها وتفقد نقاط الضعف بتقويتها وتحليل أعمق للفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة وتحسين لطرق العمل والسياسات التي كانت مفهوماً سائداً في ذلك الوقت إلى أن دعت هذه الظروف إلى ضم هذه المعطيات المتضاربة والمتقاسمة لبيئية و محيط المنظمات مما جعل الباحثين في مجال الإدارة إلى دمجها مع بعض لتكريس مفهوم الإدارة الاستراتيجية الذي يعد أكثر شمولية و وضوحاً وأكثر إسهاماً في تحقيق الأهداف والغايات. (بريعة، ٢٠١٨: ١٣)

اهمية الادارة الاستراتيجية :

تواجه منظمات الاعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى اهمية الادارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجراءها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون اكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة ، وتبرز اهمية الادارة الاستراتيجية من خلال:

١- ان الادارة الاستراتيجية تعد احد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة .

٢- تشجيع الافراد على العمل بتفاعلية واشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأهم لأي عمل يقومون به.

٣- تخلق الفهم والادراك لدى المسؤولين عن الادارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بان المنظمة تعمل ، ولماذا تعمل ، فهم غالبا ما يشعرون بانهم جزء من تلك المنظمة وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وابداعهم عندما يدركون بانهم يساهمون في تحقيق رسالة واهداف واستراتيجيات المنظمة.

٤- ان منظمات الاعمال التي تستخدم مفاهيم الادارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات ، الربحية ، الانتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية . والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من اجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الادارة الاستراتيجية.(Fred,2005:16)

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

١- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي مكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.

٢- 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- توافر الادارة الاستراتيجية أهدافا واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.

ب- المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.

ت- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الاستراتيجية . (الصرن ، ٢٠٠٣ : ٣٤)

ث- مساعدة المديرين على التحول إلى الاداء المبادر وليس الاداء بردود الأفعال.

ج- 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 المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم، والغموض وعدم التأكد البيئي، وعدم وضوح المعلومات عن الاداء . (أبوناعم، ٢٠٠٣ : ٣٩)

تطوير مفهوم الادارة الاستراتيجية :

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

١- المرحلة الأولى: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي بحيث يكون اهتمام المنظمة مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمنظمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير

٢- المرحلة الثانية: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، و تحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

٣- المرحلة الثالثة: هي مرحلة التركيز على التخطيط الموجة خارجيا، فالمنظمة تحاول أن تكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندة إلى التفكير الاستراتيجي. (أبو قحف، ١٩٩٧: ٧٤-٧٣)

٤- 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 مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (المغربي ، ١٩٩٩ : ٣٦)

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية الى :

- تحسين قدرة المؤسسة في التعامل مع المشاكل من خلال التخطيط المستمر الذي يعتمد أساسا على دراسة البيئة المحيطة ورصد أهم تحديات الظاهرة وأخطارها الكامنة مما يرفع من جاهزيتها ويعزز مناعتها المشاكل والأخطار الممكنة.
- اتخاذ القرارات الصائبة: وهذا عامل مهم خصوصا إذا كان مبنيا على عمل جماعي تشاركي على جميع المستويات فسوف يوفر بدائل كثيرة يزيد من حرفة المنظمة و يصقل تجربتها.

الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة... د. مي فيصل

- الحد من مقاومة التغيير: وهو أكبر عائق أمام التطور إذ هناك فئة كبيرة من البشر تقاوم التغيير بشكل رهيب و لذا فإن الإدارة الاستراتيجية ستحاول من خلال تكرار عملها تلبين هذه المقاومة وتعكس اتجاهها وتحويلها إلى قوة ايجابية تدفع نحو الأمام.
- وضوح الرؤية المستقبلية: لأن وضوح آفاق المستقبل أمام الجميع سيثبثهم بالأمان و الراحة النفسية ويحول جهودهم الفكرية والبدنية نحو تحقيق الأهداف المأمولة وتحسين الواقع المعاش واقتراح حلول وبدائل في بعض الأحيان.
- تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل: لأن التأثير في البيئة ليس أمراً سهلاً وهيناً على العكس من التأثير بها والذي قد يكون آلياً و بسرعة كبيرة و آثار واضحة قد يستهلك معالجته و مقاومته وقتاً كبيرين نوعاً ما لذا فإن الإدارة الاستراتيجية بطبيعتها الاستشرافية يمكن أن تساهم في وضع خطط طويلة المدى لذلك .
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة: فالخطيط الطويل المدى المبني على دراسة واقعية عميقة لمختلف الفرص والتحديات يسهل اتخاذ القرارات المصيرية في جانب الاستثمار و تعظيم الربح و خلق التنافسية المطلوبة.
- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات : وهي الجانب الذي تتركز فيه جهود الإدارة عموماً فندرة الموارد وارتفاع كلفتها يحتم عليها وضع خطط فعالة لاستغلالها بطريقة مثلى والحد من التبذير و الهدر غير العقلاني لها ، فالترشيد والعقلانية لا بد أن يمرا عبر التخطيط والتفكير المسبق قبل الاستغلال. (بريحة، ٢٠١٨ : ١٥)

المهام الرئيسية الادارة الاستراتيجية :

- ان من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هي:
١. وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الان وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.
 ٢. المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة .
 ٣. تطوير وتنفيذ مداخل لا نجاح جدول اعمال من اجل التغيير الاستراتيجي .
 ٤. تطوير ، اعادة النظر ، وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الادارة وتنفيذها .
 ٥. تفجير النقانة للتعريف بالفرص من اجل الابداع .
 ٦. تهيئة الادارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج.

www.rie-fings/business-change/strat-mang.htm/P.2

التنمية المستدامة :

مفهوم التنمية المستدامة :

شهد مفهوم التنمية ثورة في سبعينيات القرن الماضي فإلى جانب : المعنى الذي كان محصوراً في البعد الاقتصادي والاجتماعي فقط تم إلحاق مصطلحات جديدة بالتنمية، وأصبح مصطلح التنمية المستدامة من أهم المصطلحات في أدبيات التنمية، إذ أطلق عليها مجموعة من المسميات منها التنمية التضامنية، والتنمية البشرية، والتنمية المتواصلة، والتنمية الشاملة، والتنمية الأيكولوجية وأخيراً تم توحيدها في مصطلح واحد وهو التنمية المستدامة (اليساري، 2016: 72). وإذا كانت التنمية المستدامة هي العملية فإن الاستدامة الهدف الذي يمثل رؤية سياسية ترتكز عليها نظرية التحديث البيئي، وهذا ينطوي على أربعة مبادئ رئيسية هي: العلم الحديث والتكنولوجيا مهمة إيكولوجيا للاقتصاد، . أي صراع بين العملية الاقتصادية والبيئة ينبغي على السد . وق تسخير الأدوات من أجل التنمية المستدامة، . يجب أن يتغير دور الدولة لتصبح أكثر استباقية في تعبئة الجهات الفاعلة الخاصة . اتخاذ هذه المبادرة مثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، يجب أن تتغير الحركات الاجتماعية والجهات المشرفة على مشاركة الأنشطة في التنمية المستدامة. (Olsson et. al. 2014:5).

أهمية التنمية المستدامة :

تتمثل أهمية التنمية المستدامة في كونها وسيلة لتقليل الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، كما تلعب دوراً كبيراً في تقليص التبعية الاقتصادية لدور الخارج وكذلك حماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية ورفع المستوى المعيشي والتعليمي ولخلق الفجوة وتحقيق كل هذه الأولويات يجب علينا التركيز على استراتيجية واضحة تفيد الأجيال القادمة لتحقيق ما هو مطلوب. (السمان، ٢٠١١ : ٣٧)

الابعاد التي تحقق التنمية المستدامة :

إن هناك ابعاد مهمة تؤدي بتكاملها إلى النجاح المحقق في تطبيق التنمية المستدامة وفي ما يلي عرض تلك الابعاد: (السمان، ٢٠١١ : ٤٥)

أولاً : **البعد الاقتصادي:** لتحقيق أفضل مستوى معاشي للأفراد المجتمع وزيادة دخله القومي البدء من العمل على إعادة الاصلاح الاقتصادي في ذلك المجتمع وبكل متقن، كما يضمن هذا البعد الحد من تبديد الموارد الطبيعية والعمل على تحسين مستوى الكفاءة واحداث تغيير في اسلوب الحياة، أن من اهم ما يتميز به هذا البعد هو تقليص للبلدان الفقيرة اقتصاديا التبعية على البلدان الغنية والتخفيف من حدة الفقر .

ثانياً: **البعد الانساني والاجتماعي**: يضمن هذا البعد تحسين نوعية الفرص وسيادة القيم والعدل والمساواة بين افراد المجتمع وكذلك التركيز على الجماعات المهمشة، وما يتميز به هذا البعد هو الاهتمام برأس المال البشري من الناحية الصحية والتعليمية لتحسين الاداء في العمل ورفع الانتاجية، ويضمن النهوض بالتنمية الريفية الابطاء حركة الهجرة إلى المدن والارتقاء بالمستوى المعاشي وحماية الصروح الثقافية .

ثالثاً: **البعد البيئي**: تحقق التنمية المستدامة التوازن البيئي بين الإنسان والبيئة والعمل على تدعيم الجهود الايجابية والحد من السلبية التي تؤدي إلى وجود خلل بيئي ونقص في التوازن والذي يؤثر على المستقبل التنموي للمجتمع وهذا يعني تنمية الموارد الطبيعية.

اربعا: **البعد السياسي**: من منطلق هذا البعد والذي يعني تعهد النظام السياسي في المجتمع بتبني وتدعيم سياسات التنمية المستدامة والعمل وضع استراتيجيات لتحقيق الإنجازات وتنفيذ البرامج لضمان تمتع المجتمع بديمقراطية أكبر لتحقيق تنمية حقيقية للمجتمع.(أبو المعاطي، ٢٠١٤: ٣٣)

مبادئ التنمية المستدامة :

ومن اهم تلك المبادئ (حلاوة وصالح، ٢٠١٠: ١٦٧)

١- أسلوب النظم المستخدم في إعداد وتخطيط وتنفيذ التنمية المستدامة: يعتبر أسلوب النظم أساسا الاعداد وتنفيذ التنمية المستدامة ويكون ذلك من منطلق التنمية الانسانية، وبذلك تضمن تحقيق توازن النظم النوعية بجميع رتبها واحجامها وبالشكل الذي يؤدي إلى ضمان توازن بيئة الارض ككل ويعتبر أسلوب النظم أسلوبا متكامل هدفه المحافظة على حياة المجتمعات .

٢- المشاركات الشعبية: التنمية المستدامة تعتبر ميثاق يقر بجهود ومشاركة جميع الجهات التي لها عاقلة في اتخاذ القرارات الجماعية، وخاصة في مجال التخطيط ووضع السياسات وتنفيذها، فهي تبدأ بالمستوى المحلي سواء كانت قرى أو أرياف وتتحقق بشكل من أشكال اللامركزية والتي تمكن الشعب والسكان في خطوات أعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط.

أهداف التنمية المستدامة :

١ - العمل على تحقيق حياة أفضل للسكان: وذلك يكون من خلال التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية لاجل تحسين حياة السكان المحليين في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والروحية، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية بدل من الجوانب الكمية وبشكل مقبول وعادل .

٢- احترام طبيعة البيئة : حيث أن البيئة المستدامة تستوعب العاقلة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تحديث وتطوير هذه العاقلة من أجل الانسجام والتكامل .

- ٣- العمل على تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة: وذلك من خلال حثهم على المشاركة في إيجاد الحلول وأشراكهم في إعداد وتنفيذ البرامج ومشاريع التنمية المستدامة.
 - ٤- استغلال العقلانية للموارد: إن الاستهلاك المفرط والتدبير المصاحب للتنمية هو ناتج للمجتمع الصناعي الجديد، لأن التدهور البيئي يشير إلى الاقتصاد المهيمن والمستنفذ للموارد غير المتجددة لذلك تعامل التنمية المستدامة الموارد الطبيعية على أنها موارد محددة من أجل قدرتها على البقاء .
 - ٥- التغيير المستمر والمناسب لحاجات المجتمع: بالطريقة التي تسمح بتحقيق التوازن الذي يمكنها من تفعيل التنمية الاقتصادية والسيطرة على جميع المشكلات البيئية والعمل على وضع الحلول المناسبة.
 - ٦- ربط التكنولوجيا بأهداف المجتمع: في توظيف التكنولوجيا الحديثة من قبل التنمية المستدامة يتحقق ما هو مطلوب من أهداف تخدم المجتمع من خلال توعية السكان المحليين بتلك المهمة وكيفية استخدامها في تحقيق الحياة دون أن ينجم عن ذلك أية مخاطر وآثار سلبية. (الغامدي، ٢٠٠٩: ٦٩)
- خصائص التنمية المستدامة:**

بعض الخصائص التي تتميز بها التنمية المستدامة وكالتالي: (أبو النصر ومحمد، ٢٠١٧: ١٦٧).

- ١- خصائص شاملة ومتكاملة.
- ٢- تتميز بأنها مستمرة .
- ٣- تتميز بالعدالة.
- ٤- تمتلك خصيصة التوازن.
- ٥- الابتعاد عن الاسراف أو سوء الاستخدام فهي رشيدة .
- ٦- هي التنمية التي تعظم قيمة المشاركة السكانية في جميع المراحل .
- ٧- الربط ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع ككل.

مزايا التنمية المستدامة:

- للتنمية المستدامة مزايا عديدة منها الاتي: (موسشيت، ٢٠٠٠: ١٦٧)
١. التنمية المستدامة أكثر شمولية لكونها أشد تداخلا وتعقيدا خاصة فيما يتعلق بكل ما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية
 ٢. أن التنمية المستدامة تتوجه أساسا لتلبية احتياجات أكثر الطبقات فقرا ، فهي تسعى للحد من الفقر العالمي

٣. أن التنمية المستدامة تحرص على تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء على الحضارة الخاصة بكل المجتمع .
٤. أن عناصر التنمية المستدامة لا يمكن فصل بعضها عن بعض الآخر ، وذلك لشدة تدخل الأبعاد والعناصر الكمية والنوعية فيها.

معوقات التنمية المستدامة :

- رغم الجهود الكبيرة التي تبذل من أجل تحقيق التنمية المستدامة في العالم إلا أن هنالك أسباب تحول ذلك وهي: (قرين، ٢٠٠٨: ٢٩)
- ١- الزيادة المطردة في عدد سكان العالم .
 - ٢- انتشار الفقر المدقع في العالم .
 - ٣- عدم الاستقرار في كثير من مناطق العالم والناجم عن غياب السلام والأمن .
 - ٤- مشكلة الفقر في بعض دول العالم والتي تزداد حدة مع الأمية وارتفاع عدد السكان والبطالة.
 - ٥- استمرار الهجرة من الأرياف نحو المناطق الحضرية وانتشار ظاهر المناطق العشوائية .
 - ٦- تعرض مناطق من العالم لظروف مناخية قاسية .
 - ٧- محدودية الموارد الطبيعية وسوء استغلالها.
 - ٨- عدم مؤالمة بعض التقنيات والتجارب المستوردة من الدول المتقدمة مع الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في بعض دول العالم النامي .

الاسهامات الادارة الاستراتيجية في تحقيق الاهداف التنمية المستدامة:

لقد أثبتت الدراسات العلمية بما لا يدع مجالاً للشك ، خلال العقدين السابقين أنه لا غنى للمنظمات مهما كان نوعها و شكلها و هدفها، عن الإدارة الاستراتيجية في رسم خططها وتحقيق أهدافها من خلال وضع واختيار السياسات المسبقة ، و يكاد الكل يجمع على أنها الأداة الفعالة في الوقت الحاضر و المتفق على نجاعتها من طرف جل المسيرين في جميع أنحاء العالم، و بما أن هذا البعد العالمي هو الإطار الحيوي العام الذي تنشط فيه كل المنظمات و تتكامل فيه جهودها و لو بصفة متفاوتة وغير متجانسة أحياناً ، إلا أنها تبقى مقاربة إلى حد كبير ، هذا الإطار الحيوي الذي توجه التفكير نحو حمايته و المحافظة عليه من خلال جهود الدول و الحكومات التي ترجمت في جهود الأمم المتحدة عبر العقود الماضية من خلال نشر مفهوم التنمية المستدامة و تحديد أهدافها و غاياتها واعداد الخطط اللازمة لتحقيقها و الذي شمل سبعة عشر هدفاً ومئة وتسع وستين غاية في آخر مؤتمر لها

أقيم في ري ودي جانيرو العام ٢٠١٥ ، من أجل ضمان استمرار البشر في عيش حياة كريمة قدر المستطاع والإبقاء على حق الأجيال القادمة في نفس المستوى من المعيشة ، و بما أن هذا الكل (العالم) لا بد و أن يحمل مواصفات الجزء المكون له و يسلك سلوكه إزاء العوامل و الظروف المؤثرة فيه فإن النتائج المحققة على مستوى المنظمات كوحدات جزئية يمكن تعميمه على المستوى الإقليمي و العالمي عند إضافة هذين البعدين فيمكن بالتالي توقع نجاح أو إسهام الإدارة الاستراتيجية بقدر معقول في تحقيق تلك الأهداف المسطرة للتنمية المستدامة لأن الأبعاد الأربعة لهذه الأخيرة تشكل قاسما مشتركا بين كل المنظمات، وعليه فلن تخلو خطة استراتيجية لأي منظمة كانت من دراسة تحليلية لتلك الأبعاد المشكلة لبيئتها وستحوي حتما سياسات و إجراءات و حلولاً و بدائل لتلك الحلول لمجابهة المخاطر و التهديدات النابعة من تلك البيئة من جهة و لاغتنام الفرص المريحة و المفيدة السانحة منها من جهة أخرى. (بريحة ، ٢٠١٨ : ١٦)

دراسات سابقة :

- دراسة (الشرنوبي، ٢٠١٦): " دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل السياسات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة"

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 املائية 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 املائية بالشكل المطلوب بدقة، وتواضع الوعي البيئي لدى صانعي القرار والتفويض بالسياسات البيئية املائية. 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 املائية، مع العمل على مشاركة الجهات المعنية بالرأي والمشورة عند وضع التشريعات.

- دراسة (بريحة فاتيح، ٢٠١٧) : "مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة"

هدفت الدراسة إلى بيان مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلى استعراض دور الإدارة الاستراتيجية كأداة ناجعة في تسيير و توجيه حاضر و مستقبل المنظمات بمختلف أشكالها و أنواعها، والتأكيد على أهمية هذه الأداة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها، وهذا من خلال تبيان أشكال و مظاهر تلك المساهمة الهامة، والتطرق إلى أهم آليات تفعيلها، في ظل التحديات و الشروط التي تفرضها البيئة المحيطة بتلك المنظمات؛ هذا باستخدام المنهج الوصف التحليلي.

- دراسة (احسان ، ٢٠٢١) : " دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة بجامعات المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة بجامعات المملكة العربية السعودية، بالتطبيق على جامعة الملك خالد تضامنا مع رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تمكين الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في الجامعات. وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (٦٠) من أعضاء هيئة التدريس وتم اعتماد (٥١) استبانة و استبعاد عدد (٩) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي . و استخدمت الباحثة المنهج الوصف التحليلي وصول لقياس ثبات وصدق استبانة. 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 و استمرارية تطورها. هذه الدراسة تعد فرصة لشرح أهمية الإدارة الاستراتيجية وأهداف تطبيقها خاصة في إدارات الأعمال لتوضيح فكرة العمل الدائم سعيا لرفع درجة الوعي بأهمية رؤى ريادة الأعمال التنموية.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، وهذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستجابة لمتطلبات الدراسة ولا سيما في البحوث التربوية والنفسية، اتبعت سلسلة من الإجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته، فضلاً عن وصف الأداة المستعملة وإيجاد الصدق والثبات للأداة، وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة التي استعملت في تحليل البيانات من أجل التوصل إلى النتائج.

مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد البالغ عددهم (٢٢٤) معاوناً ورئيس قسم، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة بنسبة (٥٦%)، وبذلك بلغت العينة (١٢٥) معاوناً ورئيس قسم.

أداة البحث:

اعتمدت الباحثة الاستبانة كمصدر رئيس في جمع المعلومات لاستكمال متطلبات الجانب العملي التطبيقي والوصول إلى النتائج، وقد صممت الاستبانة بنحو يخدم هدف البحث ومتطلباته.

وقد اعتمد البحث مصادر لجمع المعلومات، وهي:

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة للبحث واستعانة بالدراسات السابقة. وقد تألفت من (٤٠) فقرة موزعة بين أربعة مجالات هي (الاستراتيجية والرؤية المستقبلية، والاستراتيجية والقوانين واللائحة، والاستراتيجية والهيكل التنظيمي، والاستراتيجية والتنفيذ)، كما موضح في الجدول رقم (١).

الجدول (١)

توزيع الفقرات على وفق مجالات استبانة التخطيط الاستراتيجي

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١-	الرؤية المستقبلية	١٠	٢٥
٢-	القوانين والانظمة	١٠	٢٥
٣-	الهيكل التنظيمي	١٠	٢٥
٤-	التنفيذ	١٠	٢٥
	المجموع	٤٠	١٠٠%

وبعد الانتهاء من صوغ فقرات الأداة بصورتها الأولية وضع مقياس ثلاثي متدرج (موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، وغير موافق) لكل فقرة تقابلها الأوزان (١،٢،٣) على التوالي.

صدق الاستبانة:

عرضت الاستبانة على محكمين عددهم (١٠) خبير في التخصصات الادارية والاستراتيجية لغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، واقترح المحكمون تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر. واعتمدت ٨٠% نسبة اتفاق بين المحكمين لعدّ الفقرة صادقة.

ثبات الاستبانة:

لتحقيق الثبات اعتمدت (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) وذلك بتطبيق الاداة واعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (٢٢) فرداً من خارج عينة الدراسة الاساسية، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم في المرتين، اذ بلغ (٠,٨٢). كما جرى حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة ألفا كرونباخ، اذ بلغت (٠,٩١) وعدت هذه القيم ملائمة لغايات الثبات.

- في ما يخص الهدف الثاني (مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي في الادارة الجامعية تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)، تم اعتماد اختبار T-test لعينتين مستقلتين غير متساويتين كما مبين في نتائج البحث.

تطبيق الاستبانة:

طبقت الاستبانة على العينة الأساسية في العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤، بتوزيعها بين معاوني العمداء ورؤساء الاقسام في كليات جامعة بغداد، اذ تم توزيع (٢٠٦) استبانات، وبعد متابعة جادة تم استرداد (١٢٥) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أساليب المعالجة الإحصائية :

- ١- نسبة الموافقة: للتحقق من صلاح كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- واعتمدت الوسائل الإحصائية التالية عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss):
- ٢- معادلة ارتباط بيرسون: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار:

$$\text{معامل الارتباط بيرسون} = \frac{\text{ن مج س ص} - \text{مج س مج ص}}{\sqrt{[\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2][\text{ن مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

- ٣- معادلة الفاكرونباخ: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق:
- معامل الثبات = $(\text{ن} - 1) \times (\text{مج ت}^2 - \text{ت}^2) / (\text{ن} - 1)$
- ٤- معادلة فيشر: لوصف كل فقرة من فقرات أداة البحث ومعرفة قيمتها وترتيبها بالنسبة الى الفقرات الأخرى ضمن المجال الواحد لعرض النتائج بحسب القانون الآتي:-

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{1 \times 3 \text{ ت} + 2 \times 2 \text{ ت} + 3 \times 1 \text{ ت}}{\text{مج ت}}$$

$$\text{٥- الوزن المئوي} = \frac{\text{القيمة القصوى}}{100 \times}$$

وتم اعتماد وسط فرضي نسبة لأوزان البدائل المعتمدة في الاستبانة على النحو الآتي:

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{1 + 2 + 3}{3} = \frac{6}{3} = 2$$

وبذلك يكون الوسط الفرضي للفقرات هو (2) وما زاد عليه يعد درجة مقبولة، وما يقل عنه يعد درجة غير مقبولة للفقرة.

- في ما يخص الهدف الثاني مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي في الادارة الجامعية، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والخبرة، التخصص)، تم اعتماد اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين غير متساويتين كما مبين في نتائج البحث.

عرض النتائج ومناقشتها

عرض نتائج البحث وتفسيرها، كذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الهدف : التعرف على دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة في كليات جامعة بغداد.

اولاً: النتائج على مستوى المجالات:

الجدول (٢)

الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات التخطيط الاستراتيجي

المرتبة	ت	المجالات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	١	الرؤية المستقبلية	٢,٥٢٨	٨٤,٢٦٦
٢	٢	القوانين والانظمة	٢,٥٠٦	٨٣,٥٣٣
٣	٤	التنفيذ	٢,٤٧٨	٨٢,٦
٤	٣	الهيكل التنظيمي	٢,٤٢٦	٨٠,٨٦٦
		المعدل	٢,٤٨٤	٨٢,٨

يشير الجدول رقم (٢) الى ان المعدل العام لهذه المجالات الاربعة كان بوسط مرجح (٢,٤٨٤) ووزن مئوي (٨٢,٨%)، وهي نتيجة جيدة جداً في دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة في كليات التربية /جامعة بغداد. وأن مجال الرؤية المستقبلية حصل على المرتبة الاولى بوسط مرجح (٢,٥٢٨) ووزن مئوي (٨٤,٢٦٦%)، وحصل مجال القوانين والانظمة على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٢,٥٠٦) ووزن مئوي (٨٣,٥٣٣%)، اما مجال التنفيذ فقد نال المرتبة الثالثة بوسط مرجح (٢,٤٧٨) ووزن مئوي (٨٢,٦%)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الهيكل التنظيمي بوسط مرجح (٢,٤٢٦) ووزن مئوي (٨٠,٨٦٦%) .

ثانياً: النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال.

المجال الأول: الرؤية المستقبلية:

يتضح من الجدول رقم (٣) ان هذا المجال يتضمن (١٠) فقرات.

الجدول (٣)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الرؤية المستقبلية

المرتبة	ت	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	٢	تحرص الادارة الاستراتيجية على اشراك العمداء الاداريين في صنع الخطط والبرامج كجزء من رؤيتها للتنمية المستدامة.	2.635	87.857
٢	٧	افتقار الدراسات العليا لاستراتيجية واضحة الرؤية والنهج المستقبلي.	2.614	87.142
٣	٦	تركز الرؤيا على استيعاب التكنولوجيا بأحدث واعلى مستوياتها نحو المستقبل بشكل مستدام.	2.6	86.666
٤	٤	تسعى الادارة الاستراتيجية في المدى البعيد على ايجاد الجامعة المستقلة المنتجة.	2.542	84.761
٥	٩	تحدد الادارة الاستراتيجية في رؤاها سبع سنوات بعداً زمنياً لعملها بشكل مستدام.	2.5428	84.761
٦	١	تمتلك الادارة الاستراتيجية الرؤية والوضوح في تحديد الخطط والبرامج بعيدة المدى نحو التنمية المستدامة.	2.521	84.047
٧	١٠	تتميز الرؤيا كونها أداة تغيير استراتيجي شامل لجميع مكونات الجامعة.	2.521	84.047
٨	٣	تركز الادارة الاستراتيجية في رؤيتها على دراسة الواقع القائم عمقاً وشمولاً.	2.471	82.380
٩	٥	تعمل الادارة الجامعية على تطوير القيادات وتوزيعهم في ضوء الكفاءة والتخصص.	2.464	82.142
١٠	٨	تغير إدارة الجامعة سياسات واستراتيجيات عملها باستمرار بما يحقق أهدافها في المستقبل نحو التنمية المستدامة.	2.378	79.285
		الكلية	2.528	84.266

يشير الجدول (٣) الى أن الفقرة (٢) : (تحرص الاستراتيجية على اشراك العمداء الاداريين في صنع الخطط والبرامج كجزء من رؤيتها للتنمية المستدامة) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (٢,٦٣٥) ووزن مؤوي (٨٧,٨٥٧%)، وهذه النتيجة مرتفعة، وهذا يعني ان الادارة الاستراتيجية تولي اهتماماً خاصة بشمول العمداء الاداريين في عملية صنع الخطط والبرامج . وذلك يعتبرون جزءاً هاماً من البنية التنظيمية ويمتلكون تأثيراً كبيراً على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات ، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة بشكل أفضل وأكثر فعالية .

- أما الفقرة (٧): (افتقار الدراسات العليا لاستراتيجية واضحة الرؤية والنهج المستقبلي)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.614) ووزن مؤوي (87.142%)، وتعلل هذه النتيجة أن الدراسات العليا تعاني من غياب الاستراتيجية الواضحة في رؤيتها ونهجها المستقبل، وعدم قدرتها على امتلاك رؤية واضحة من جهة، ووضع خطط رصينة في تنفيذها من جهة اخرى. هذا الامر أضعف قدرة الجامعة على تكوين مدارس علمية وبحثية قادرة على دفعها نحو التحديث والتطوير، والاستجابة لحاجات المجتمع والتغيرات الخارجية، ومواكبة حركة التقدم العلمي في العالم في الوقت ذاته. (العميري، ٢٠١٢: ١١٤)

- أما الفقرة (٥): (تعمل الادارة الجامعية على تطوير القيادات وتوزيعهم في ضوء الكفاءة والتخصص) فقد حصلت على المرتبة ما قبل الاخيرة بوسط مرجح (٢,٤٦٤) ووزن مؤوي (٨٢,١٤٢%)، وتبين النتيجة ان الادارة الجامعية تعمل على تطوير واختيار وتعيين القيادات الادارية على مستوى الجامعة وكلياتها واقسامها العلمية ووحداتها الادارية ينبغي ان يتم على اساس الكفاءة والخبرة والمعرفة العلمية والمواهب والقدرات والامكانيات التي تمكنها من العمل في وظائف متعددة داخل الكلية، فأساليب العمل الاداري الحديثة تقوم على العمل الجمعي عن طريق فرق العمل وليس على العمل الفردي. (العاني، ٢٠١٤: ٤٧)

- أما الفقرة (٨): (تغير إدارة الجامعة سياسات واستراتيجيات عملها باستمرار بما يحقق أهدافها في المستقبل نحو التنمية المستدامة) فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (٢,٣٧٨) ووزن مؤوي (٧٩,٢٨٥%)، وتعلل النتيجة ان الجامعة كمؤسسة اجتماعية تعليمية بحثية مطالبة بأن تحدث تغييراً بسياساتها واستراتيجياتها وعملياتها الاجرائية في ضوء ما يحدث من تغييرات اجتماعية مستجدة وظروف ثقافية متغيرة، ومتغيرات معرفية مستحدثة، بحثاً عن توازنات ومعادلات جديدة تحرك الاوضاع الجامعية وتحقق أفضل نوعية وكمية في التوظيف الاجتماعي الامثل للجامعة تعليماً وإنتاجاً وتطبيقاً للمعرفة العلمية في الجامعة والمجتمع لتحقيق بيئة مستدامة (جابر، ١٩٩٩: ١٩).

المجال الثاني: القوانين والانظمة:

يتضح من الجدول رقم (٤) ان هذا المجال يتضمن (١٠) فقرات.

الجدول (٤)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال القوانين والانظمة

المرتبة	ت	الفئةــــــــــــرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	٧	تولي الادارة الاستراتيجية بمراقبة الدقة والحيادية في تطبيق القوانين والانظمة في بناء بيئة مستدامة.	2.6	86.666
٢	٣	تسعى الادارة الاستراتيجية الى جعل القوانين والانظمة محركاً وقائداً لعملية التطوير تعزز التنمية المستدامة.	2.585	86.190
٣	١٠	تضع الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة للأنظمة والقوانين المعمول بها للتطوير المستدام.	2.585	86.190
٤	٨	يشجع على دفع تطبيق القوانين والانظمة بأعلى درجات الابداع والتميز في تحقيق الاستدامة.	2.571	85.714
٥	٤	يرعى في الاستراتيجية أن تتسم القوانين والانظمة بالمرونة والتجديد الدائمين.	2.492	83.095
٦	٥	تقوم الجامعة بإعداد الانظمة والقوانين المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي تضمن مبادئ التنمية المستدامة.	2.471	82.380
٧	٢	تتجنب الادارة الاستراتيجية الازدواجية والتناقضات والغموض في القوانين والانظمة.	2.45	81.666
٨	٦	تنظيم دورات للعاملين للتعرف بالقوانين الانظمة وسبل تطبيقها في تحقيق التنمية المستدامة.	2.45	81.666
٩	٩	تهيئة الاستراتيجية مناخاً سليماً لتطبيق القوانين والانظمة.	2.435	81.190
١٠	١	تعمل الادارة الاستراتيجية على تطوير القوانين والانظمة لتكون فعالة في تحقيق التنمية المستدامة.	2.421	80.714
		الكليـــــــــة	2.506	83.533

يشير الجدول (٤) الى أن الفقرة (٧) : (تولي الادارة الاستراتيجية بمراقبة الدقة والحيادية في تطبيق القوانين والانظمة في بناء بيئة مستدامة.) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (٢,٦) ووزن مؤوي (٨٦,٦٦٦%)، جاءت بدرجة مرتفعة، اي ان الادارة الاستراتيجية تضع أهمية كبيرة على المراقبة والدقة والحيادية في تنفيذ القوانين والانظمة لضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالبيئة والمجتمع والاقتصاد من اجل بناء بيئة مستدامة.

- أما الفقرة (٣): (تسعى الادارة الاستراتيجية الى جعل القوانين والانظمة محركاً وقائداً لعملية التطوير تعزز التنمية المستدامة)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.585) ووزن مؤوي (٨٦,١٩٠%)، وتعلل هذه النتيجة، ان الادارة الاستراتيجية تسعى الى تصميم وضع استراتيجية منتظمة خاصة بالقوانين والانظمة تشجع التنمية المستدامة ويكون لها دور كبير في تطوير العملية التعليمية وتحقيق اهدافها المستقبلية.

- أما الفقرة (٩): (تهيئة الاستراتيجية مناخاً سليماً لتطبيق القوانين والانظمة.) فقد حصلت على المرتبة ما قبل الاخيرة بوسط مرجح (٢,٤٣٥) ووزن مؤوي (٨١,١٩٠%)، وتبين النتيجة ان تهيئة الادارة الجامعية ظروفًا ومناخاً جيداً وسليماً لتطبيق القوانين والانظمة وفقاً للسياق المعمول به لتحقيق اهدافها.

- أما الفقرة (١): (تعمل الادارة الاستراتيجية على تطوير القوانين والانظمة لتكون فعالة في تحقيق التنمية المستدامة) فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (٢,٤٢١) ووزن مؤوي (80.714%)، لمواكبة التغيير والتطوير الحاصل في الكليات والجامعات العالمية، إذ ينبغي ان نضع استراتيجية تقوم بتحديث التشريعات والقوانين والتعليمات التي تنظم العمل الاداري بنحوٍ دوري لإزالة التعارض والازدواجية فيها بهدف توفير درجة كبرى من الحرية والمرونة للعاملين في المستوى التشغيلي وبالتالي تطوير العملية الادارية داخل الكلية وتحديثها مما يؤدي الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية في تحقيق التنمية المستدامة. (الصيرفي، ٢٠٠٧: ١٢٠-١٢١)

المجال الثالث: الهيكل التنظيمي:

يتضح من الجدول رقم (٥) ان هذا المجال يتضمن (١٠) فقرات.

الجدول (٥)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الهيكل التنظيمي

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	١	تسعى الاستراتيجية لتطوير هيكل تنظيمي يستجيب لطموحاتها مع التركيز على التنمية المستدامة.	2.607	86.904
٢	٢	تهدف الهياكل التنظيمية المرنة والكفاءة تتكيف مع تغير الظروف في اطار تحقيق التنمية المستدامة.	2.507	83.571
٣	٧	تعتمد الادارة الاستراتيجية على وسائل اتصال كفوءة وسريعة بين مكونات الهيكل وتبادل المعرفة في سبيل التنمية المستدامة.	2.471	82.380
٤	٥	تعمل الخطط الاستراتيجية على تعريف العاملين بآليات التعامل مع الهياكل ومستوياتها في سياق التنمية المستدامة.	2.457	81.904
٥	٦	تسعى الادارة الاستراتيجية الى الابتعاد عن الهياكل التي تحتكر الصلاحيات بيد المركز فحسب لضمان الاستدامة.	2.414	80.476
٦	١٠	تهدف الادارة الاستراتيجية الى التفاعل مع الجامعات المناظرة لتطوير هياكلها التنظيمية لتعزيز التنمية المستدامة.	2.4	80
٧	٣	يتضمن الهيكل التنظيمية السلم الصاعد والنازل السريع للمعلومات في سبيل تحقيق تنمية مستدامة.	2.392	79.761
٨	٩	تهيئة مناخ تنظيمي مناسب للإبداع والابتكار الى تعزيز الاستدامة وتحقيق التنمية المستدامة.	2.377	79.241
٩	٤	تتجه الادارة الاستراتيجية لاعتماد هيكل تنظيمي مفلطح عن طريق تخفيض عدد المستويات التنظيمية لتعزيز الاستدامة.	2.335	77.857
١٠	٨	يتم التعامل بسرعة مع جوانب الخلل والتضخم في البنى التنظيمية.	2.307	76.904
		الكافية	2.426	80.866

يشير الجدول (٥) الى أن الفقرة (١): (تسعى الاستراتيجية لتطوير هيكل تنظيمي يستجيب لطموحاتها مع التركيز على التنمية المستدامة) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.607) ووزن مؤوي (86.904%)، وتبين النتيجة، ان الادارة الجامعية غايتها وضع استراتيجيات منظمة وهادفة لتطوير الهياكل التنظيمية بنحو جيد تستجيب لطموحاتها في المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة .

- أما الفقرة (٩): (تهدف الهياكل التنظيمية المرنة والكفاءة تكيف مع تغير الظروف في اطار تحقيق التنمية المستدامة.)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٢,٣٣٥) ووزن مؤوي (٧,٢٤١%)، وتعلل هذه النتيجة أنه نظراً للتغيرات والتطورات الادارية والاساليب المتبعة في ادارة المؤسسات ان عليها ان تعتمد هيكلأ تنظيمياً مرناً دينامياً قابلاً للتغير والتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية، فحدوث تطورات في البيئة الخارجية سواء كانت صغيرة ام كبيرة يكون لها الاثر الكبير في مستقبل الكليات ان لم يكن هناك مرونة كبيرة لمواكبتها والتناغم معها لتحقيق التنمية المستدامة.

- أما الفقرة (٤): (تتجه الادارة الاستراتيجية لاعتماد هيكل تنظيمي مفلطح عن طريق تخفيض عدد المستويات التنظيمية لتعزيز الاستدامة) فقد حصلت على المرتبة ما قبل الاخيرة بوسط مرجح (٢,٣٠٧) ووزن مؤوي (٧٦,٩٠٤%)، وتبين النتيجة ان الهيكل التنظيمي للكليات من دون تغيير يتميز بكثرة الحلقات والاجراءات الادارية، وتعقد الاتصالات بين المستويات الادارية العليا والدنيا، وهذا بالطبع يؤخر عملية صنع القرار، ويمكن أن يؤدي الى فقدان الصلة بين العاملين. لذلك تتجه الادارة الجامعية في الاعتماد على تصميم الهياكل التنظيمية وتحاول أن تجعل سلسلة قصيرة، اي أن تكون المنظمة بسيطة في هيكلها بمعنى دمج الوظائف المتماثلة والتخلص من الاجراءات الادارية الطويلة والمعقدة غير المبررة التي تستنزف وقتاً كبيراً لتعزيز الاستدامة .

- أما الفقرة (٨): (يتم التعامل بسرعة مع جوانب الخلل والتضخم في البنى التنظيمية) فقد حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط مرجح (٢,٣٠٧) ووزن مؤوي (٧٦,٩٠٤%)، وتعلل النتيجة ان الادارة الكليات تعمل على تغذية راجعة لمعالجة الخلل في البنية التنظيمية وتقوية مفاصل الهيكل التنظيمي.

المجال الرابع: التنفيذ:

يتضح من الجدول رقم (٦) ان هذا المجال يتضمن (١٠) فقرات.

الجدول (٦)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التنفيذ

المرتبة	ت	الفقــــــــــــــــرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	١	يرتبط تحقيق الاستراتيجية لأهدافها بتوافر الامكانيات البشرية والمادية في تحقيق تنمية مستدامة.	2.614	87.142
٢	٣	يجب على كل مستوى وظيفي الالتزام بصلاحياته بدقة وامانه مما يعزز الاستدامة.	2.578	85.952
٣	٧	تسعى الاستراتيجية ابتكار مصادر جديدة لتمويل برامجها مع التركيز على الاستدامة المالية .	2.571	85.714
٤	٥	تعتمد الادارة الاستراتيجية على البحث العلمي والدراسات لضمان تنفيذ أفضل للبرامج مع التركيز على تحقيق اهداف التنمية المستدامة.	2.564	85.476
٥	٢	يلتزم التنفيذ الناجح للبرامج بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	2.528	84.285
٦	٦	تحتفظ الاستراتيجية بقاعدة بيانات متطورة تستجيب لعملية التنفيذ.	2.528	84.285
٧	١٠	تنجزاً الخطة طويلة الادم الى خطط سنوية متماسكة لأغراض التنفيذ وتشمل جوانب التنمية المستدامة.	2.407	80.238
٨	٤	يتم وضع مستويات حازمة للرقابة والمحاسبة وتقويم الاداء مقارنة بالأهداف الموضوعه بالتركيز على تحقيق الاستدامة.	2.357	78.571
٩	٨	تشخص الاستراتيجية عند التنفيذ جوانب القوة لتطويرها وجوانب الضعف لمعالجتها يضمن استمرارية التنمية المستدامة.	2.321	77.380
١٠	٩	تضع الاستراتيجية ثلاثة بدائل من الخطط التنفيذ للتكيف بحسب الظروف تأخذ بنظر الاعتبار الابعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية.	2.321	77.380
		الكليــــــــــــة	2.478	82.6

الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة... د. مي فيصل

يشير الجدول (٦) الى أن الفقرة (١): (يرتبط تحقيق الاستراتيجية لأهدافها بتوافر الامكانيات البشرية والمادية في تحقيق تنمية مستدامة) حصلت على المرتبة الاولى بوسط مرجح (2.614) ووزن مؤوي (87.142%)، وتبين النتيجة أنه من اجل تحقيق استراتيجية منظمة وهادفة تقوم الادارة الكليات بتوفير جميع الامكانيات البشرية والمادية باستثمارها من اجل تحقيق اهدافها باقل كلفة وجهد ووقت في تحقيق التنمية المستدامة.

- أما الفقرة (٣): (يجب على كل مستوى وظيفي الالتزام بصلاحياته بدقة وامانه مما يعزز الاستدامة)، فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (2.578) ووزن مؤوي (85.952%)، وتتل هذه النتيجة ان يلتزم كل مستوى وظيفي بصلاحياته بدقة وامانة ، مما يسهم في تعزيز الاستدامة والاستمرارية في العمل.

- أما الفقرتان (٨،٩): (تشخص الاستراتيجية عند التنفيذ جوانب القوة لتطويرها وجوانب الضعف لمعالجتها يضمن استمرارية التنمية المستدامة)، و(تضع الاستراتيجية ثلاثة بدائل من الخطط التنفيذ للتكيف بحسب الظروف تأخذ بنظر الاعتبار الابعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية) فقد حصلتا على المرتبتين الاخيرتين بوسط مرجح (٢,٣٢١) ووزن مؤوي (٧٧,٣٨٠%)، وتشيران الى اهمية تشخيص الاستراتيجية اثناء التنفيذ ، حيث يتم تحديد نقاط القوة لتطوير الاستراتيجية ونقاط الضعف لمعالجتها ، مما يسهم في ضمان استمرارية التنمية المستدامة ، ولاسيما وضع استراتيجية ثلاث بدائل للخطط التنفيذية التي يمكن تكيفها بحسب الظروف المحيطة ، وهو ما يضمن استمرارية وفعالية العملية التنفيذية

الهدف الثاني: تعرف الفروق في متوسط تقديرات افراد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في الادارة الجامعية تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

• متغير الجنس:

الجدول (٧)

الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الاختبار التائي		الدلالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	
ذكور	101	113.322	5.571	١٢٣	.406	1.980	غير دالة
اناث	24	113.818	5.206				

يشير الجدول (7) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عينة الدراسة في ما يتعلق بمتغير الجنس بين معاوني العمداء ورؤساء الاقسام في ما يتصل بنظرتهم الى الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة ، وقد تعزى هذه النتيجة الى ان الجميع ذكوراً واناثاً

ينظرون الى الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في الكليات بنظرة مستقبلية وانهم يتحملون المسؤولية بجدارة في تطبيق الاستراتيجية الادارية للنهوض بالعملية التربوية في جميع المجالات لتحقيق التنمية المستدامة.

• متغير الخبرة:

الجدول (٨)

الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الاختبار التائي		الدلالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	
١٠-١ سنوات	21	114,434	5.467	123	.992	1.980	غير دالة
١١ فأكثر سنوات	104	113.196	5.507				

يشير الجدول (٨) الى ان متغير الخبرة أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين موقف معاوني العمداء ورؤساء الاقسام من ذوي الخبرة من (١٠-١) سنوات وبين ذوي الخبرة (١١) سنة فأكثر، ويعلل سبب هذه النتيجة الى مما يدل على ان الخبرة لم تكن على اختلاف في نظرتهم الموحدة في الاستجابة لفقرات الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.

• متغير التخصص:

الجدول (٩)

الفروق في مجالات الاستبانة إلى التخصص

التحصيل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الاختبار التائي		الدلالة الاحصائية
					المحسوبة	الجدولية عند مستوى دلالة 0.05	
انساني	٨٠	١١٣,٠٣٨	٥,٢٦٥	١٢٣	-٠.٨٧٥	1.980	غير دالة
علمي	٤٥	١١٣,٨٦٨	٥,٨٠٠				

يشير الجدول (٩) الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عينة البحث ممن تخصص انساني وعلمي، وربما يعزى السبب الى أن التخصص لا يمثل سبباً في اختلاف وجهات

الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة... د. مي فيصل

النظر في مسألة تخص الادارة الاستراتيجية في جميع العمليات الادارية في كليات جامعة بغداد، والسبب يعزى الى ان كلا التخصصين يهتمان بعملية الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في مجالات العمل الاداري.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- ان المعدل العام لهذه المجالات الاربعة كان بوسط مرجح (٢,٤٨٤) ووزن مؤوي (٨٢,٨%)، وهي نتيجة جيدة جداً في الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.
- ٢- ان افتقار الدراسات العليا لاسراتيجية واضحة الرؤية والنهج المستقبلي.
- ٣- ان تبتعد الاستراتيجية عن الهياكل التي تحتكر الصلاحيات بيد المركز فحسب.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05 = &) بين متوسطات إجابات عينة البحث في ما يتعلق الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة يعزى للمتغيرات الاتية: (الجنس، والخبرة، والتخصص).

ثانياً: التوصيات

- ١- الادارة الاستراتيجية تعمل على تطوير القيادات وتوزيعهم في ضوء الكفاءة والتخصص لتحقيق التنمية المستدامة.
- ٢- الاستراتيجية تسعى ان تكون القوانين والانظمة محركاً وقائداً لعملية التطوير.
- ٣- الخطط الاستراتيجية تعمل على تعريف العاملين بآليات التعامل مع الهياكل ومستوياتها.
- ٤- تتجزأ الخطة طويلة الامد الى خطط سنوية متماسكة لأغراض التنفيذ.

ثالثاً: المقترحات

- ١- دراسة تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في مدارس مديريات التربية في محافظة بغداد.
- ٢- دراسة توظيف الادارة الاستراتيجية في تطوير الاشراف التربوي في مدارس وزارة التربية.
- ٣- دراسة معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعات العراقية.
- ٤- دراسة دور الادارة الاستراتيجية في زيادة فاعلية اداء الادارة المدرسية تحقيق التنمية المستدامة .

ثبت المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ❖ أبو قحف، عبد السالم (١٩٩٧): أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الثانية، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر .
- ❖ أبو ناعم، عبد الحميد (٢٠٠٣) : الإدارة الاستراتيجية: بناء منظمات المستقبل، القاهرة: الدار القدسية للطباعة والنشر، مصر.
- ❖ أبو المعاطي، ماهر (٢٠١٤) : الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط١، مصر.
- ❖ احسان ، ابراهيم الله جابو (٢٠٢١) : دور الادارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة دراسة حالة : جامعة الملك خالد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية م(٥) ع(١١) ، السعودية.
- ❖ بريجة ، فاتيح (٢٠١٨) : مساهمة الادارة الاستراتيجية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية ، م(٢)ع(٣) ، الجزائر .
- ❖ جابر ، محمود طلبة (١٩٩٩) : التجديد التربوي من اجل جامعة المستقبل ، مكتبة الايمان للنشر والتوزيع والطباعة ، ط١، مصر .
- ❖ حلاة، جمال وصالح علي (٢٠١٠) : مدخل إلى التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط١، عمان.
- ❖ السالم ، غالب (٢٠٠٨) : واقع وامكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم التخطيط الحضري والاقليمي ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
- ❖ السمان، احمد حسن(٢٠١١) : الصحافة والتنمية المستدامة: دراسة مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، ط١، مصر
- ❖ الشربوني ، خالد ايهاب عبد الخالق (٢٠١٦) : دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل السياسات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم البيئية /قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والادارية البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس ، مصر.
- ❖ الصرن ، رعد (٢٠٠٣) : صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الاولى ، دار الرضا للنشر، سوريا.
- ❖ الصيرفي، محمد (٢٠٠٧) : الاصلاح والتطوير الاداري كمدخل للحكومة الالكترونية، دار الكتاب القانوني، ط١ ، الاسكندرية ، مصر.

- ❖ العاني، علي فائق(٢٠١٤) : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي "بال تطبيق على وزارة النفط العراقية، كلية التجارة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.
- ❖ العميري ، سراب فاضل مخيبر (٢٠١٢) : بناء أنموذج إدارة الاصلاح والتطوير في جامعة بغداد، جامعة بغداد / كلية التربية ابن الهيثم، اطروحة غير منشورة ، بغداد ، ٢٠١٢.
- ❖ الغامدي، عبد اهلل جمعان(٢٠٠٩): التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولة عن حماية البيئة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد ٢٣، العدد ١ ، الرياض.
- ❖ قرين محمد امين(٢٠٠٨):المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة ،جامعة سبها ،ليبيا .
- ❖ موسشيت، دوكالس(٢٠٠٠): مبادئ التنمية المستدامة، بهاء شاهين، مترجم. الدار الدولية للاستشارات الثقافية، ط1، مصر.
- ❖ نعيم إبراهيم الظاهر (٢٠٠٩):الإدارة الاستراتيجية ،عمان، الأردن: جدار الكتاب العلمي للنشر.
- ❖ اليساري، حميد خضير جاسم (٢٠١٦) : التأثيرات البيئية والمالية لمعالجة النفايات الصلبة وانعكاسها على التنمية المستدامة، رسالة دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- ❖ Fred r. david (strategic management) concept, cases 10/ed. by Pearson Education, (2005). P.16.
- ❖ Lansu,A.and Sloop,Jo. And Mieras, R(2010):Learning in Networks for Sustainable Development , Proceedings of the international.
- ❖ Olsson ,Lennart & Hourcade ,Jean Charles & Jonathan Kohler (2014) ,Sustainable Development in a Globalized World ,Journal of Environment & Development ،Vol. 23 ، No. 1. 13.
- ❖ www.rie.fings/business/change/strat_mang.htm/P.2.