

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعات بمحافظة حضرموت

د. نشوى سعيد بن حارث السومجي *

الإيميل: sawhinashwa@gmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضرموت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (عضو هيئة تدريس، قائد أكاديمي، قائد إداري) في الجامعات بمحافظة حضرموت (الأهلية، والحكومية) والبالغ عددهم (1298) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة القصدية الميسرة من أفراد المجتمع البالغ عددها (114) أي بمعدل بلغ (9%). وفي ضوء ذلك توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة لدى العاملين في الجامعات بمحافظة حضرموت جاء بدرجة تحقق متوسطة، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مجال (وجود خطة استراتيجية) بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجال (التحليل البيئي) في تحقيق التنمية المستدامة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين في الجامعات بمحافظة حضرموت نحو التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة (النوع، والمسعى الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى لمتغير (الجامعة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين في الجامعات بمحافظة حضرموت نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي) بينما توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين في الجامعات بمحافظة حضرموت تعزى لمتغير (المؤهل التعليمي) نحو التنمية المستدامة. وتوصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات من أهمها: أن تعمل الجامعات على تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بأبعاده المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة، العمل على تخصيص موارد لازمة لمبادرات التنمية المستدامة، العمل على تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات من خلال تأكيد مبدأ الديمقراطية في العمل، تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي لتبني ممارسات التنمية المستدامة، العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي- التنمية المستدامة- العاملون في الجامعات بمحافظة حضرموت.

* أستاذ مساعد – جامعة الريان.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

The Role of Strategic Planning in achieving Sustainable Development: An Empirical Study on Universities in Hudhramout

Al-Somahi, Nashwa Saeed Bin-Hareth. *

Abstract:

This study aimed to know the role of strategic planning in achieving sustainable development in the universities in Hadhramout Governorate. The case study is consisted of all employees (faculty members, academic leaders, and administrative leaders) in the universities in Hadhramout Governorate (private and governmental), they were (1298), and to achieve the objectives of the study. The researcher used the descriptive approach and the online questionnaire as a tool to collect data from the study sample, which was selected in an intentional and facilitated manner from (114) community members. In light of this, the researcher reached a set of results. The most important of which are:

The reality of strategic planning and sustainable development among workers in universities in Hadhramaut Governorate came with a moderate degree of verification.

There is no statistically significant effect of strategic planning in the field of (existence of a strategic plan), while there is a statistically significant impact in the field of (Environmental analysis) In achieving sustainable development. There are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) among workers in universities in Hadhramaut Governorate regarding strategic planning and sustainable development due to the variable (gender and job title), while there are statistically significant differences at the level Significance (0.05) due to the variable (university). There are no statistically significant differences at the significance level (0.05%) among workers in universities in Hadhramout Governorate towards strategic planning due to the variable (educational qualification), while there are statistically significant differences at the significance level (0.05%) among workers in universities in Hadhramaut Governorate due to the variable (educational qualification) towards sustainable development. The researcher reached a number of recommendations, the

*Assistant Professor - Al Rayyan University.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

most important of these recommendations are: Universities work to enhance the practice of strategic planning in universities in its various dimensions to achieve sustainable development, Work to allocate necessary resources for sustainable development initiatives, Work to achieve sustainable development in universities by affirming the principle of democracy at work, strengthening The culture of organizational change to adopt sustainable development practices, and work to involve university faculty and staff in strategic planning and implementation processes.

Keywords:

Strategic planning, sustainable development, workers in the universities in Hadhramout Governorate.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تغيرا وتطورا ملحوظا وسريعا في جميع مناحي الحياة، شمل كل المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، إذ إن هذه المؤسسات تعمل داخل بيئة تنظيمية بها العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها وتتأثر بها، الأمر الذي تحتم على هذه المؤسسات استخدام أساليب معاصرة تمكنها من اللحاق بالمؤسسات المتقدمة في ظل المنافسة التي تحتدم بينها لذلك اتجهت أغلب المؤسسات نحو الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة كونها تمثل منهجًا فكريًا يتميز بالحدثة والريادة لذلك أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة وما من مؤسسة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا أن تجعل التخطيط سياسة تسيير عليها (يعقوب، 2020، ص15). من جهة أخرى يعد ظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات نقلة نوعية في عالم الفكر الإداري؛ إذ تطور مفهوم الإدارة ودورها من التسيير العادي والروتيني لعمل المنظمة، إلى رؤية مستقبلية واضحة المعالم مبنية على دراسة واقعية تحليلية للوسط الداخلي والبيئة الخارجية بما يحملانه من فرص سانحة وتهديدات حقيقية لاسيما بعد تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية وظهوره بوضوح في عالم الأعمال، وقد رافق هذا التطور في الفكر الإداري المبني على الرؤية المستقبلية ودراسة البيئة الخارجية والداخلية على مستوى المؤسسات، تطورا آخرًا على المستوى الرسمي في البعدين الإقليمي والدولي تماشيًا مع ظهور الأزمة البيئية في العالم وتحدياتها وبروز جهود الأمم المتحدة حيالها من خلال مؤتمراتها، التي أنتجت بما يعرف بالتنمية المستدامة وتسطيرها أهدافها بتلك الأبعاد المعروفة، انطلاقًا من صدور تقرير برونتلاند عام 1987 إلى مؤتمر ريو دي جانيرو عام 2015، الذي عزز من دور هذه الرؤية الجديدة عند المسيرين في كل المستويات انطلاقًا من الحكومات على المستوى الكلي إلى أصحاب المشروع على المستوى الجزئي والبسيط (فاتح، 2018، ص5).

وتعد الجامعة إحدى مؤسسات المجتمع الأساسية التي تحمل على كاهلها تقدم المجتمع وتطوره، وصياغة تفكير أفرادها، وقيمتهم، وسلوكياتهم، كما تمثل بيئة خصبة لتأسيس المهارات المتقدمة والقدرات

لتحسين مخرجاتها بما يواكب التطورات المعاصرة أصبح لزاماً على الجامعة تبني أنماطاً قيادية أكثر فاعلية في تجويد العملية التعليمية ومخرجاتها.

في ضوء ما سبق، ترى الباحثة زيادة استمرارية الحاجة إلى قيام القيادات في الجامعات بأهمية التخطيط الاستراتيجي كونه أحد الركائز الأساسية نحو تحقيق تنمية مستدامة قائمة على خطة استراتيجية لتحقيقها وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، بكفاءة وفاعلية.
مشكلة الدراسة:

في ضوء ما سبق، تسعى الجامعات اليمنية إلى الأساليب والوسائل الهامة في الدخول للمنافسة المحلية والخارجية، فكل جامعة توجه مواردها البشرية نحو التحسين المستمر لرفع جودة الخدمات فيها، من خلال إعداد الخطط الاستراتيجية، واستقطاب الكفاءات البشرية، وتنظيم العمليات الإدارية وغيرها يُسهم في تمكين الجامعات من التعامل مع البيئات المنافسة التي تتسم بالسرعة والتغيير، وبالتالي التميز والارتقاء في النتائج التي تسعى الجامعة لتحقيق التنمية المستدامة.

وعليه، ومن اطلاع الباحثة على الأدب النظري، واستشعارها بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة لدى الجامعات بمحافظة حضر موت؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بمحافظة حضر موت من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضر موت من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضر موت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05%) لدى العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة حضر موت نحو التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة تعزى لمتغير (النوع، الجامعة، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة: هدف الدراسة الرئيس هو التعرف على: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة لدى الجامعات بمحافظة حضر موت. ويتفرع منه الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بمحافظة حضر موت.
- التعرف على واقع التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضر موت.
- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضر موت.

- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05%) لدى العاملين في الجامعات بمحافظة حضرموت نحو التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (وجود خطة استراتيجية، التحليل البيئي) والتنمية المستدامة بأبعادها (البعد المجتمعي، البعد البيئي) تعزى لمتغير (النوع، الجامعة، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي).
أهمية الدراسة: تتلخص أهمية الدراسة في الآتي:

- يعزز هذا البحث جهود الباحثين السابقين من خلال الدراسات السابقة في هذا المجال التي تشير على حد علم الباحثة بمحدودية الدراسات مما يفتح المجال أمام الباحثين مستقبلاً لدراسة التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة وعلاقتها بمتغيرات أخرى ذات تأثير مباشر على الجامعات الأهلية.
- تأمل الباحثة أن تسهم الدراسة في مساعدة قيادة الإدارة الجامعية المسؤولة عن التطوير والتحسين وفقاً لخطة استراتيجية تسعى لتحقيق التنمية المستدامة.

- من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها في مساعدة القيادات الأكاديمية المسؤولة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والباحثين والمجتمع المحلي حول أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة.

- تأمل الباحثة أن تفيد هذه الدراسة صانعي القرارات في الجامعات في التعرف على درجة ممارسة القيادات في الجامعات للتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة ومعالجة أوجه القصور إن وجدت.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (وجود خطة استراتيجية، التحليل البيئي) ودوره في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (البعد البيئي، والبعد المجتمعي) من وجهة نظر العاملين في الجامعات بمحافظة حضرموت.

- الحدود الزمنية: العام الجامعي 2023/2024.

- الحدود البشرية: العاملون في الجامعات بمحافظة حضرموت.

- الحدود المكانية: الجامعات الحكومية (حضرموت، سيئون) والأهلية (الأحفاف، الريان، العرب، العلوم، القرآن الكريم، الوسطى) بمحافظة حضرموت.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: "أسلوب منظم تتبعه المؤسسات التربوية لصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود لتنفيذ ومتابعة القرارات، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة (الكوري والسندي، 2024، ص180).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه: واقع ممارسة العاملين في الجامعات بمحافظة حضر موت للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (وجود خطة استراتيجية، التحليل البيئي) من خلال متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي أعدت لقياسها.

التنمية المستدامة: "تلك التنمية التي تحقق التوازن البيئي والاقتصادي والاجتماعي، وتسهم في تحقيق أقصى قدر من النمو في كل نظام من هذه الأنظمة الثلاثة" (زوين، 2020، ص152).

وتعرف التنمية المستدامة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: واقع ممارسة العاملين في الجامعات بمحافظة حضر موت للتنمية المستدامة بأبعادها (البعد المجتمعي، والبعد البيئي) من خلال متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي أعدت لقياسها.

العاملون في الجامعات بمحافظة حضر موت: جميع القيادات في الجامعات بمحافظة حضر موت ممن يشغل منصب (عضو هيئة تدريس، قائد أكاديمي، قائد إداري).

الإطار النظري:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ذكر البديري (2021) عن شلاكة وعبد الله (2018) أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي ظهر رسميًا في ستينيات القرن الماضي، ونتيجة للتطورات المتسارعة تطور مفهوم التخطيط طويل الأجل إلى التخطيط الاستراتيجي، إذ عُدَّ تطورًا مهمًا في الفكر الإداري، وتغيرت به العديد من مفاهيم تطوير الأداء والتنافس في بيئة الأعمال، ليحتل التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة ومتزايدة في البحث والتطبيق والدعم في العديد من المجالات الإدارية، والاقتصادية، والسياسية في دول اقتصاديات السوق المتقدمة (ص.22).

التخطيط الاستراتيجي: ويعرف بأنه: "عملية تنظيمية لاختيار أفضل البدائل اعتمادًا على تقدير الموارد، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة، وطرق معالجتها" (داود، 2021، ص.95).

وعرف فاتيح التخطيط الاستراتيجي بأنه: "تصور بعيد المدى، ومتجدد باستمرار لمجموعة من السياسات التي تريد المنظمة تنفيذها، آخذة بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للوصول إلى الهدف المنشود" (فاتيح، 2018، ص.12). والتخطيط الاستراتيجي: "عملية يحدد فيها قادة المؤسسة رؤيتهم للمستقبل، ويحددون أهداف وغايات المؤسسة، تتضمن العملية تحديد التسلسل الذي يجب أن تتحقق فيه تلك الأهداف حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى رؤيتها المعلنة" (Hanna, Bigelow & Pratt, 2023).

والتخطيط الاستراتيجي: "عملية منهجية تساعد المؤسسة على تحديد الأولويات، وتحديد الطاقة والموارد، والتأكد من أن الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون لتحقيق الأهداف المشتركة، وضبط اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية" (Gregory, 2024).

وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية استشرافية للمستقبل قائمة على العديد من السياسات، والعمليات، والإجراءات المطلوبة لتحقيق الرؤية، والرسالة، والأهداف التي وضعت من قبل قيادة الجامعة وتطمح لتحقيقها خلال فترة زمنية بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أورد دقة (2022) عن عبد العال والحراشنة (2021) بأن المؤسسة التي تعتمد على وضع الخطة الاستراتيجية للوصول إلى أهدافها تضمن العديد من المزايا والمكاسب على عكس المؤسسات التي لا تضع أهدافها بناءً على خطة استراتيجية واضحة على المدى البعيد، إذ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المدة الزمنية لتنفيذ هذه الخطة وتحويل الخطوات المكتوبة إلى خطوات فعلية قابلة للقياس والتطبيق كما يوضح الملامح العامة للطريق التي تسير فيه المؤسسة ويساعد على خلق الابتكار داخل أفراد المؤسسة من أجل الحفاظ على السير على الخطة الموضوعية والوصول إلى الأهداف المنشودة وزيادة الحصص السوقية للمؤسسة (دقة، 2022، ص 19-20). كما يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي ركيزةً أساسيةً لنجاح الأعمال، إذ يوفر للمؤسسات نهجًا منظمًا للتغلب على التحديات والاستفادة من الفرص التي يوفرها السوق الديناميكي والتنافسي اليوم، أي إنه بمثابة بوصلةٍ توجهُ المؤسسات نحو أهدافها وغاياتها المرجوة مع ضمان التوافق بين الموارد والقدرات والبيئة الخارجية.

وتكمنُ أهميتهُ في قدرته على تعزيز الوضوح والتوجيه والقدرة على التكيف، وتمكين المؤسسات من اتخاذ قراراتٍ مستنيرةٍ، وتخصيص الموارد بشكلٍ فعالٍ، والبقاء في المقدمة في مشهد الأعمال المتطور باستمرارٍ (حاسب، 2024). وذكر (Gregory، 2024) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في:

- التوجيه: يوفر التخطيط الاستراتيجي إحساسًا بالاتجاه ويحدد أهدافًا قابلة للقياس، أي أنه مفيد لتوجيه القرارات اليومية وأيضًا لتقييم التقدم وتغيير الأساليب عند المضي قدمًا.
- التركيز المستقبلي: يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات توقع التغييرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها، كما أنه يساعد على التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة، وهو أمر بالغ الأهمية للبقاء في عالم الأعمال الديناميكي اليوم.
- زيادة الكفاءة التشغيلية: يوفر التخطيط الاستراتيجي الأساس لجميع القرارات الإدارية، مما يقلل من احتمالية إهدار الموارد والأخطاء وعدم الكفاءة.
- الميزة التنافسية: تسمح الخطة الاستراتيجية للمؤسسات بتوقع مستقبلها والاستعداد وفقًا لذلك، فإن المؤسسات التي تخطط بشكل استراتيجي تكون مجهزة بشكل أفضل للتنبؤ بالسوق، وتوقع التغييرات، وفهم المنافسين، واتخاذ القرارات التي تبقيهم في المقدمة.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- تحديد الاتجاه الاستراتيجي: يرسم التوجه الاستراتيجي الحركة المستقبلية لتصميم المؤسسة وخصائصها داخليًا من جهة ولآلية تعاملها مع عوامل بيئتها الخاصة والعامة المنفردة والمشاركة التي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي؛ ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة

المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لهدف البقاء والمسؤولية الاجتماعية ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (يعقوب، 2020، ص 35).

- الرؤية: هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يصل بالمؤسسة إلى المكانة المستهدفة من كافة الأبعاد ومن وجهة نظر كل الأطراف، وهذا المستقبل هو الذي يحدد الوجهة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي المؤسسة تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخططها لبنائها وتنميتها (يعقوب، 2020، ص 35).

- الرسالة: تعني وصفا دقيقا لطبيعة المؤسسة ولمبرر وجودها، وللقيم الأساسية التي تستلهم بها، ورسالة المؤسسة هي القاعدة التي تُستنبط منها الأهداف المحددة التي تُشير إلى طبيعة التعليم أو الأبحاث أو نوعية الخُرجين، وهي تعكس فلسفة المؤسسة وطموحها وتوضيح طبيعة النشاط الذي تهتم به، وتُعبّر عن مبررات نشأة المؤسسة وهويتها التي تتفرد بها، فالرسالة توضح سبب وجود الجامعة، وتمثل المُرشد لكافة القرارات والجهود التي تتخذها إدارة المؤسسة (البدرى، 2021، ص 23).

- الأهداف: تعرف الأهداف بأنها: ما ترغب المؤسسة في إنجازه في مسيرتها، فهي المحدد الأساسي للمواقع المستقبلية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها والمستمدة من رسالتها، وهو مستوى مرغوب من الإنجاز (يعقوب، 2020، ص 41).

- التحليل البيئي: ويقصد به عملية تشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليلها، وتحديد نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسة في ممارسة فعاليتها وتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها (البدرى، 2021، ص 23).

- صياغة الاستراتيجية: تضمن وضع خطة عملٍ لتحقيق رؤية الشركة ورسالتها، وتحديد الميزة التنافسية للمؤسسة، واختيار النهج الاستراتيجي، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. وتشملُ الجوانب الرئيسية لصياغة الاستراتيجية تطوير فهمٍ واضحٍ للميزة التنافسية للمؤسسة، وتقييم البيئة التنافسية، وتحديد أفضل الخيارات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف (حاسب، 2024).

- الخيار الاستراتيجي: بعد أن تُحدد المؤسسة رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتُشخص العوامل والمتغيرات التي تؤثر في مستوى أدائها، يتم تحديد البدائل والخيارات التي يتم دراستها من قِبل إدارة المؤسسة، والتي تنسجم مع المتغيرات البيئية الحالية، ومن ثم اختيار أفضل هذه البدائل والذي يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فالخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يُقابل احتياجات وأولويات المؤسسة، والقادر على تحقيق أهدافها، وهو من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيعد أفضل بديل من بين البدائل المتاحة والذي يمكن أن ينفذ بنجاح (البدرى، 2021، ص 23).

- تنفيذ الاستراتيجية: يتضمنُ ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى عملٍ. ويشملُ تخصيص الموارد، وتطوير السياسات والإجراءات، وإنشاء هيكلٍ يدعمُ تنفيذ الاستراتيجية. وتشمل الجوانب الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية وضع أهدافٍ واضحةٍ وخطة عملٍ، وبناء الدعم من أصحاب المصلحة، وتطوير ثقافةٍ تدعمُ الاستراتيجية (حاسب، 2024).

- تقييم الأداء: يتضمنُ تقييم فعالية الاستراتيجية وإجراء التعديلات حسب الضرورة. وهذا يشملُ رصد التقدم المحرز في تحقيق الأهداف، وتحديد مجالات التحسين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. وتشمل الجوانب الرئيسية لتقييم الأداء تطوير مقاييس الأداء، وقياس التقدم المحرز مقابل الأهداف، وإجراء تعديلات على الاستراتيجية بناءً على النتائج (حاسب، 2024).
مما سبق، ترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي في أبعاده حلقة متواصلة وفق خطوات متناسقة متسلسلة لا يمكن أن يرتكز على حلقة واحدة دون الأخرى، فهو يعمل على مراحل متتابعة حتى يصل إلى تحقيق الغاية التي وجدت من أجلها الخطة الاستراتيجية.

فوائد التخطيط الاستراتيجي: للتخطيط الاستراتيجي فوائد عديدة منها:

- تحسين عملية صنع القرار: يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على اتخاذ القرارات التي تتوافق مع مهمتها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، أي أنه يضمن أن جميع الإجراءات والمبادرات تقود المؤسسة نحو أهدافها المحددة.

- إدارة أفضل للموارد: من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات تخصيص مواردها بشكل أفضل وتحديد أولويات جهودها، مع التركيز على الأنشطة التي سيكون لها الأثر الأكبر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- زيادة الكفاءة التشغيلية: يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال توفير خارطة طريق لجميع الأنشطة، فهو يقلل من الغموض ويعزز التوافق، ويضمن تنسيق جميع الجهود وتوجيهها في نفس الاتجاه.

- تعزيز استجابة السوق: يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات أن تكون استباقية وليست تفاعلية، يمكنهم توقع التغيرات في السوق، والتكيف بسرعة، واغتنام الفرص عند ظهورها (Gregory، 2024).

ثانيًا: التنمية المستدامة : تنوعت مفاهيم التنمية المستدامة خلال الأعوام الماضية، ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

التنمية المستدامة: "عملية تطوير تهدف إلى توفير احتياجات حالية ومستقبلية تعتمد على الموارد الطبيعية (البشرية، والمادية) دون استنزافها" (داود، 2021، ص140).

التنمية المستدامة: "العمليات التي توحد بها جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية بغرض تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وتحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم الوطني" (ابراهيم والراشدية، 2020، ص 70).

وذكر جازوري وآخرون عن الجبالي (2016) بأن التنمية المستدامة: أن نكون منصفين مع الأجيال القادمة بحيث يترك الجيل الحالي للأجيال القادمة رصيماً من الموارد أفضل أو مماثلاً على الأقل للرصيد الذي ورثه من الجيل الماضي، ويتحقق ذلك من خلال الاستخدام الرشيد للموارد الناضبة، ومراعاة القدرة المحدودة للبيئة على استيعاب النفايات، والاقتصار على استخدام حصيلة مستدامة من الموارد المتجددة (الجازوري، العشيبي والبرعصي، 2021، ص 157).

وتعرف الباحثة التنمية المستدامة بأنها: الحفاظ على الموارد الطبيعية وتسخيرها لخدمة الجيل الحالي والأجيال القادمة دون المساس بالثوابت البيئية الصحيحة بما يكفل تواجدها ونموها والاستفادة منها مستقبلاً من خلال توجيه التخطيط الاستراتيجي والعمليات والأنشطة لتنفيذ هذه الخطط والسياسيات بغية تحقيق التنمية المستدامة محلياً وعالمياً.

أهداف التنمية المستدامة: أشار شكشك (2023) عن (حسين، 2021) بأن للتنمية المستدامة مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- العمل على تحقيق حياة بأفضل المستويات لجميع السكان.
- زيادة الوعي السكاني بالمشكلات والعقبات البيئية القائمة.
- المساهمة في تقليل حدة الفقر.
- إيجاد بيئة نظيفة خالية من التلوث.
- الترشيد في استعمال الموارد غير المتجددة/الناضبة (شكشك، 2023، ص 203).

أبعاد التنمية المستدامة:

1- البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة: ذكر الجازوري وآخرون عن (القوقا: 2015) بأن هذا البعد يتطلب تحقيق التنمية الاقتصادية، فلا يمكن تحقيق الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع دون اقتصاد قوي، كما أنه لا يمكن الحفاظ على الموارد البيئية من الاستنزاف في ظل تفشي الفقر، فالفقر أحد أهم أسباب استنزاف الموارد الطبيعية وتدهور البيئة (الجازوري وآخرون، 2021، ص 157).

كما يهدف هذا البعد إلى حل مشاكل التخلف الاقتصادي عبر الزمن عن طريق الآتي:

- ضمان إمداد كاف من المياه ورفع كفاءة استخدامها في التنمية الزراعية والصناعية والحضرية والريفية.
- رفع الإنتاجية الزراعية والإنتاج من أجل تحقيق الأمن الغذائي الإقليمي والسعي إلى التصدير.
- العمل على تحقيق الرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في أماكن العمل.

- زيادة الكفاءة الاقتصادية والنمو وفرص العمل في القطاع الرسمي.
- بناء اقتصاد سوق فعال يعتمد على قطاع الخدمات وتكنولوجيا المعلومات.
- زيادة مخرجات الزراعة لتوفير الغذاء المناسب كماً ونوعاً للأفراد.
- التوزيع العادل للثروات، مما قد يحقق خفض معدلات الفقر والبطالة.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتسخيرها للرفع من مستوى معيشة المواطن (لخضر وبحوص، 2019، ص74).

2- البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة:

يتضمن هذا البعد إشباع الحاجات الضرورية لجميع أفراد المجتمع من خلال توفير المتطلبات المادية والنوعية لحياة الأفراد، أي أنه يهتم بمجالات التعليم والصحة والإسكان والاتصالات والحد من الفقر وسوء توزيع الدخل، بالإضافة إلى توفير فرص العمل، كما يختص البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بحقوق الأفراد الشخصية والاجتماعية والسياسية وكافة حقوق الإنسان، بالإضافة إلى بناء العلاقات الاجتماعية التي تجعل المجتمع متماسكاً (الجازوري وآخرون، 2021، ص158).

وهناك أهداف مرتبطة بتنمية البعد الاجتماعي نذكر منها:

- تأمين الحصول على المياه الكافية في المنطقة للاستعمال المنزلي والزراعة الصغيرة للأغلبية الفقيرة.
- فرض معايير لحماية صحة البشر وضمان الرعاية الصحية الأولية للأغلبية الفقيرة.
- ضمان الحصول على السكن المناسب بالسعر المناسب.
- تلبية الحاجات الأساسية للأفراد ومنها: توفير فرص العمل، التعليم، العناية الصحية، الخدمات الاجتماعية، السكن.
- احترام حقوق الأفراد وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار.
- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع، عن طريق محاولة التنمية المستدامة بتوظيف التكنولوجيا الحديثة بما يتماشى ويخدم أهداف المجتمع (لخضر وبحوص، 2019، ص74).

3- البعد البيئي للتنمية المستدامة: يتضمن هذا البعد الحفاظ على التراث البيئي العالمي والموارد الطبيعية من أجل الأجيال القادمة، وذلك من خلال الوصول إلى حلول الحد من استهلاك الموارد، وإيقاف التلوث، وحفظ الموارد الطبيعية. ويتطلب تحقيق التنمية المستدامة في هذا البعد اشراك المؤسسات البيئية في اتخاذ القرارات الأمر الذي يقلل من المشاكل البيئية، كذلك إدخال مفهوم الاقتصاد الأخضر والتنمية الخضراء في ثقافة المنتج والمستهلك، لتصبح المعايير البيئية من أهم الشروط التي يجب توافرها في السمعة حتى تدخل إلى الأسواق، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للطاقة على جميع الأصعدة، وتنمية الوعي

البيئي لدى الفرد، وتضمن المفاهيم البيئية في مكونات المناهج والكتب المدرسية (الجازوري وآخرون، 2021، ص158).

وثمة أهداف مرتبطة بتنمية البعد البيئي نذكر منها:

- ضمان الحماية الكافية للمستجمعات المائية والمياه الجوفية وموارد المياه العذبة وأنظمتها.
- ضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي والغابات والمياه والحياة البرية والأسماك وموارد المياه والطاقة والموارد المعدنية.
- حماية الطبيعة والنظام البيئي لصالح الأجيال القادمة، من خلال اعتماد توليد الطاقة على الموارد المتجدد.
- ترشيد استخدام الموارد الطبيعية، وهنا يكمن دور الدولة في الحفاظ على الموارد الطبيعية وعدم استنزافها عن طريق استخدام غير محسوب وغير عقلاني.
- العمل على تجدد هذه الموارد وإطالة أمدھا لأطول فترات زمنية ممكن، فالتنمية المستدامة لتحقيق أهدافها عليها بتوظيف استغلال هذه الموارد بشكل عقلاني مخطط له ومدروس لكيلا تستنزف وتدمر هذه الموارد وتفقدھا، والحفاظ على متطلبات الأجيال القادمة (لخضر وبحوص، 2019، ص75).
- 4- البعد التقني للتنمية المستدامة: لا يختلف اثنان حول الدور المهم جدًا للتكنولوجيا وعلوم الاتصال في تكريس مفهوم التنمية المستدامة وتجسيده على أرض الواقع، إذ تساهم في التطور من جميع النواحي فهي تدعم بشكل كبير البحث العلمي والذي انعكست نتائجه على تحسين أداء المؤسسات بصورة عامة، و تحديث أنماط جديدة لها تسير بطريقة حديثة و ناجعة، أدت إلى تنشيط النمو الاقتصادي، بخلق الكثير من فرص العمل والقضاء على شبحي البطالة والفقر، وقد ساهمت التكنولوجيا في ربط العالم بعضه ببعض فلم يعد هناك معنى للحدود والمسافات بين المجتمعات وتحول العالم إلى قرية صغيرة مما سهل التواصل بين أفرادها وأخذ مفهوم العولمة والمجتمع الإنساني أو المعلوماتي بالتبلور والظهور إلى العيان، وعلى مستوى التكوين وصقل المواهب فقد أثمرت الجهود المبذولة من خلال البرامج التدريبية في مختلف وسائل الاتصال المحلية والجوارية في تنمية مدارك ومواهب المهنيين والحرفيين، خصوصًا مع انتشار استعمال الانترنت في الأونة الأخيرة بصورة مفرطة، وهذا كله ساهم في الأخير في تطوير الزراعة والصناعة وتبادل الخبرات والإرشادات التي حسنت من نسبة الإنتاج و قللت التكاليف المتكبدة في سبيل ذلك دون إهمال الجانب البيئي والاجتماعي (فاتيح، 2018، ص7-8).

الجامعات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: يمكن أن تؤدي الجامعات دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المستدامة بمجالاتها المختلفة وذلك في حال قيامها بإدخال برامج تعليمية جديدة لتعليم قادة المستقبل التحديات المتعددة التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة، وكذلك تعزيز البرامج البحثية حول موضوعات التنمية المستدامة كالفقر والطاقة المتجددة وتسوية النزاعات، بالإضافة إلى انخراط الجامعة في

برامج التواصل والريادة من خلال تجميع كافة الأطراف المعنية الرئيسة: (الحكومة، ومؤسسات الأعمال، والمجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية) للتعاون معًا من أجل التحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ما سبق فإن الجامعات تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيزها من خلال تأهيل الموارد البشرية الكفؤة في مختلف مجالات التنمية المستدامة: (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) (الجازوري وآخرون، 2021، ص158).

دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال البحث العلمي:

- إجراء البحوث التي من شأنها حفظ قاعدة الموارد الطبيعية وتعزيزها وخلق المزيد من الطاقات البديلة وتسخير الأبحاث العلمية لوضع الاستراتيجيات البديلة في استغلال الموارد المتاحة.
- إجراء الأبحاث الأكثر إلحاحًا على الصعيد الدولي والمحلي وذات العلاقة بالتنمية المستدامة.
- طرح التكوين في برامج الماجستير والدكتوراه في مواضيع التنمية المستدامة والتنمية البيئية.
- إجراء أبحاث حول استراتيجيات التكيف المناخي، وأبحاث حول تحليل أثر المخاطر البشرية والاقتصادية على البيئة.
- إنجاز بحوث في مجالات توليد الكهرباء والطاقة ومواد البناء والتشييد والمياه والنقل المستدام، ومنع التلوث وتغيرات المناخ.
- إنشاء مراكز بحث تعنى بالتنمية المستدامة.
- البحث عن مواد جديدة لاستبدال المواد القائمة، والتغيرات في الأجهزة الجديدة لزيادة كفاءة المنتج وتقليل استخدام المواد وتخفيض الطلب على الموارد غير المتجددة وطرق تخزين الطاقة الجديدة من أجل الأجيال المستقبلية (لخضر وبحوص، 2019، ص78).

في ضوء ما سبق، ترى الباحثة أن تحقيق التنمية المستدامة يعتمد على اعتماد عدد من البرامج القائمة على التخطيط الاستراتيجي كآليات عمل في وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات إذ تقاس فاعلية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تبعًا لتحسن قدراتها عبر الزمن، ومدى أثرها على المستوى المحلي والعالمي وكذلك على المدى القريب والبعيد، وتحقيقها للتنمية المستدامة من خلال الأهداف المحددة لها مسبقًا. ويرى (داود، 2021) بأن التخطيط الاستراتيجي يركز على الفاعلية أكثر من تركيزه على الكفاءة بالرغم أن الكفاءة والفاعلية مرتبطان ببعضهما إلا أن الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، أما الفاعلية تعني الوصول إلى الهدف المطلوب (ص156).

الدراسات السابقة:

دراسة الدرديري، البدوي وعبد العلي (2024) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور الجودة الشاملة. استخدم الباحث كلا من المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة. وكانت أهم الفرضيات: توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وأداء مؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والأداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية من منظور الجودة الشاملة. من منظور الجودة الشاملة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهداف وأداء مؤسسات التعليم العالي السودانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن رسالة الجامعة مرنة ومعروفة لدى جميع الموظفين. كما توصلت الدراسة إلى توصيات منها تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة والسعي لترسيخ الرؤية لدى العاملين حول مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة المالية وضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

دراسة المنتصر والمذحجي (2024) هدفت الدراسة إلى قياس مدى تكامل أبعاد التنمية المستدامة في عمليات التخطيط التشاركي للمعاهد التقنية والمهنية بأمانة العاصمة صنعاء عن طريق التعرف على مدى تطبيق أبعاد التنمية المستدامة، ودرجة ممارسة التخطيط التشاركي لمعاهد التعليم المهني من وجهة نظر الأكاديميين والمديرين، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من الأكاديميين والمديرين في ثلاثة معاهد تقنية ومهنية هي (حدة، بغداد، زهبان)، واختبروا بالطريقة القصديّة، وعددهم (19) أكاديمياً ومديراً في أمانة العاصمة صنعاء. وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مدى تطبيق أبعاد التنمية المستدامة في معاهد التعليم المهني بأمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً بوجه عام بحسب رأي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (13)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، فقد حصل بعد الاستدامة الاجتماعية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.97)، في حين أن بعد الاستدامة الاقتصادية حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.85)، وانحراف معياري (0.94)، ودرجة ممارسة التخطيط التشاركي كانت مرتفعاً بوجه عام بحسب رأي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (70)، فقد حصل بعد تفعيل المهارات لتطبيق التخطيط التشاركي على المرتبة الأولى بمتوسط (3.52)، وانحراف معياري (0.77)، في حين أن بعد تنوع مصادر التمويل لتطبيق التخطيط التشاركي جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (0.88)، أن هناك ارتباطاً قوياً بين تكامل أبعاد التنمية المستدامة والتخطيط التشاركي.

دراسة صالح والجلالي (2024) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور البحث العلمي والدراسات العليا بجامعة طبرق لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تطبيق الدراسة على الجامعات الليبية العاملة في طبرق والتي تقوم بتدريس الدراسات العليا، وهدفت الدراسة إلى: استعراض واقع وأهمية البحث العلمي ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طبرق وقد تناولت أهم المفاهيم الأساسية للتنمية المستدامة والتعرف على البحث العلمي وأهم تحدياته وسبل مواجهة هذه

التحديات ، ولتحقيق أهدافها اتبعت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (120) عضو هيئة تدريس بجامعة طبرق حيث تم اختيارهم عن طريق عينة عشوائية طبقية ، واستخدمت الدراسة الاستبيان كعامل رئيس في جمع البيانات، ثم التحليلات الإحصائية اللازمة، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وأهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك أهمية كبيرة لدور البحث العلمي والدراسات العليا، لتلبية متطلبات التنمية، ووجب وضع خطة استراتيجية وطنية توجه البحث العلمي والدراسات العليا للاستفادة من النتائج في تحقيق التنمية المستدامة ،وكشفت الدراسة عن أثر الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور البحث العلمي والدراسات العليا والتنمية المستدامة ،وأوضحت الدراسة عن عدد من التوصيات منها: العمل على إيجاد استراتيجية وطنية للبحث العلمي والدراسات العليا ، بدعم من القيادة السياسية الممثلة في الحكومة والوزارات ذات الصلة ، إضافة إلى دور وزارة التربية والتعليم العالي وجامعة طبرق ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ومراكز البحث العلمي للوصول إلى التنمية الشاملة والمستدامة.

دراسة شكشك(2023) هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة تأثير التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة في الجامعة قيد الدراسة، من خلال دراسة عينة عشوائية تمثل العاملين بالإدارة العامة للجامعة من مدراء إدارات، ورؤساء أقسام، ورؤساء وحدات، وبعض الموظفين، وعددهم (60) فرداً بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، تم توزيع (60) استمارة استرجعت بالكامل منها (59) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: إن مجتمع الدراسة لا يقوم باستخدام الأجهزة والتقنيات المتطورة في العمل.

دراسة علي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سرياتل، واختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في الشركة، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سرياتل ومن مختلف المستويات الوظيفية، تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية من الموظفين بالشركة عبر سحابة (Google Forms) بلغت (130) موظف، تم استعادة (108) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سرياتل وبنسب مختلفة، وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سرياتل، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سرياتل، وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تحديداً إلى الأقل.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي، والتنمية المستدامة) إما كمتغير مستقل أو كمتغير تابع أو لدراسة العلاقة بين متغيرين كمتغير التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات أخرى غير التنمية المستدامة كدراسة: الدرديري، البدوي وعبد العي (2024)، وشكشك(2023)، وعلي (2023)، بينما جاء

متغير التنمية المستدامة كمتغير تابع كدراسة المنتصر والمذحجي (2024)، وصالح والجالبي (2024). اتفقت هذه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما اتفقت أيضاً هذه الدراسة مع دراسة واحدة من الدراسات السابقة في دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة كدراسة شكشك (2024)، كما اتفقت هذه الدراسة أيضاً في مجتمع البحث مع جميع الدراسات إذ إن مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس ماعدا المنتصر والمذحجي (2024) فقد كان مجتمع الدراسة من الأكاديميين والمديرين في معاهد التعليم المهني، ودراسة علي (2023) فقد كان مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة سيرياتل.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه (المسحي والارتباطي)، وذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة الحالية واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات بمحافظة حضر موت (الأهلية، والحكومية) والبالغ عددهم (1298) تم اختيار عينة الدراسة والبالغ عددهم (114) بالطريقة القصدية المسيرة بإرسال الاستبانة الإلكترونية إلى رؤساء الجامعات محل الدراسة ليتم تعميمها على العاملين لديهم (عضو هيئة تدريس، قائد أكاديمي، قائد إداري)، أي بواقع (9%) والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1) يبين التوزيع الديمغرافي لأفراد مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	84	73.7
	أنثى	30	26.3
	المجموع	114	100
الجامعة	أهلية	23	20.2
	حكومية	91	79.8
	المجموع	114	100
المؤهل التعليمي	بكالوريوس	16	14
	أعلى من بكالوريوس	98	86
	المجموع	114	100
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	69	60.5
	قائد أكاديمي	28	24.6
	قائد إداري	17	14.9
	المجموع	114	100

من الجدول السابق رقم (1) يتضح بأن عدد أعضاء هيئة التدريس (69) عضواً و(28) قائداً أكاديمياً، و(17) قائداً إدارياً وهم أفراد عينة الدراسة الذين شاركوا بالإجابة على أداة الدراسة موزعين على

الجامعات الحكومية وهي: (حضر موت، سيئون)، والجامعات الأهلية وهي: (الأحقاف، الريان، العرب، العلوم، القرآن الكريم، الوسطى) بمحافظة حضرموت.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة، واشتملت على (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: التخطيط الاستراتيجي اشتمل على (12) فقرة موزعة على مجالين، هما: (وجود خطة استراتيجية، التحليل البيئي)، والتنمية المستدامة وتشتمل على (14) فقرة موزعة على مجالين، هما: (البعد المجتمعي، والبعد البيئي) وتم قياس استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالٍ جداً، عالٍ، متوسط، منخفض، منخفض جداً).

والإجابة على فقرات الاستبانة وفق استخدام مقياس ليكرت الثلاثي والمتمثل في الآتي:

جدول رقم (2) يبين المعيار التالي لأغراض تحليل النتائج

درجة التقدير	عالٍ جداً	عالٍ	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الوزن	5	4	3	2	1

جدول رقم (3) يبين المعيار لأغراض تحليل النتائج

التقدير	عالٍ جداً	عالٍ	متوسط	منخفض	منخفض جداً
المعيار	أكثر من 4.2	من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 1 إلى أقل من 1.8

صدق أداة الدراسة :

الصدق الظاهري للأداة: تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية على عدد (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية والعربية وتم إجراء التعديلات وفق ملاحظاتهم لتكون الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب قيم معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة مع درجتها الكلية للمجال والمحور والأداة ككل. ويقصد بالصدق الداخلي للأداة، مدى ارتباط كل عبارة من عبارة المحور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد استخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ارتباط الفقرات، وكانت نتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (4) يوضح معامل ارتباط فقرات مجالات المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) مع المجالات التي تنتمي إليها ومع الدرجة الكلية للمحور، ومعامل ارتباط فقرات مجالات المحور الثاني (التنمية المستدامة) مع

المجالات التي تنتمي إليها ومع الدرجة الكلية للمحور

اسم المحور	اسم المجال	رقم العبارة	معامل الارتباط			اسم المحور	اسم المجال	رقم العبارة
			مع المجال	مع المحور	مع الأداة ككل			
التخطيط الاستراتيجي	وجود خطة استراتيجية	1	.834**	.766**	.582**	البعد المجتمعي	التنمية المستدامة	13
		2	.837**	.797**	.663**			14
		3	.853**	.835**	.738**			15
		4	.787**	.765**	.653**			16
		5	.750**	.735**	.629**			17
التنمية المستدامة	وجود خطة استراتيجية	1	.834**	.766**	.582**	البعد المجتمعي	التنمية المستدامة	13
		2	.837**	.797**	.663**			14
		3	.853**	.835**	.738**			15
		4	.787**	.765**	.653**			16
		5	.750**	.735**	.629**			17

معامل الارتباط	مع الآداة ككل	مع المحور	مع المجال	رقم العبارة	اسم المجال	اسم المحور	معامل الارتباط			رقم العبارة	اسم المجال	اسم المحور
							مع الآداة ككل	مع المحور	مع المجال			
.442**	.725**	.709**		18	البعـد البيئي		.666**	.779**	.821**	6	التحليل البيئي	
.386**	.665**	.745**		19			.692**	.787**	.796**	7		
.588**	.642**	.602**		20			.751**	.834**	.850**	8		
.572**	.702**	.699**		21			.723**	.771**	.789**	9		
.346**	.635**	.728**		22			.711**	.748**	.835**	10		
.415**	.658**	.742**		23			.720**	.806**	.846**	11		
.545**	.687**	.732**		24			.660**	.729**	.797**	12		
.328**	.567**	.675**		25								
.142	.496**	.635**		26								

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

بينت نتائج التحليل بالجدول (4) أن كافة فقرات المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) ذات علاقة ارتباطية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه ومع الآداة ككل. وتبين من الجدول أن معامل ارتباط فقرات المجال الأول (وجود الخطة الاستراتيجية) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.750** - .853**) وهي دالة إحصائياً لكافة الفقرات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه بين (.735** - .835**)، كما تراوح معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للآداة ككل الذي تنتهي إليه بين (.582** - .738**) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وأن معامل ارتباط فقرات المجال الثاني (التحليل البيئي) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.789** - .850**) وهي دالة إحصائياً لكافة الفقرات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه بين (.729** - .834**)، كما تراوح معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للآداة ككل الذي تنتهي إليه بين (.660** - .751**) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وأن كافة فقرات المحور الثاني (التنمية المستدامة) ذات علاقة ارتباطية مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه ومع الآداة ككل. وتبين من الجدول أن معامل ارتباط فقرات المجال الأول (البعـد المجتمعي) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.701** - .811**) وهي دالة إحصائياً لكافة الفقرات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه بين (.608** - .756**)، كما تراوح معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للآداة ككل الذي تنتهي إليه بين (.386** - .644**) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وأن معامل ارتباط فقرات المجال الثاني (البعـد البيئي) مع الدرجة الكلية للمجال تراوح بين (.602** - .742**) وهي دالة إحصائياً لكافة الفقرات عند مستوى دلالة (0.01)، كما تراوح معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه بين (.496** - .702**)، كما تراوح معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للآداة ككل الذي تنتهي إليه بين (.142** - .588**) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ومن الجدول رقم (5) يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون تراوحت بين (0.91 - 0.99)** لجميع مجالات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه وتعد هذه القيم جيدة ومقبولة لغايات هذه الدراسة والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5) يبين الاتساق الداخلي لكل مجال مع المحور الذي تنتهي إليه

المحور	اسم المجال	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	وجود خطة استراتيجية	0.96**	0.000
	التحليل البيئي	0.95**	0.000
التنمية المستدامة	البعد المجتمعي	0.99**	0.000
	البعد البيئي	0.91**	0.000

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

ثبات أداة الدراسة:

أجرت الباحثة خطوات الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ إذ بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ لمجالي محور التخطيط الاستراتيجي ما بين (0.87-0.89) وبلغت للمحور ككل (0.87)، ومحور التنمية المستدامة بلغ معامل ألفا كرونباخ للمجالين ما بين (0.89-0.91)، وبلغت للمحور ككل (0.89) ولأداة الدراسة بشكل عام بلغت قيمة معامل الثبات (0.90) وتعد هذه القيم جيدة ومقبولة لغايات هذه الدراسة.

جدول رقم (6) يبين معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach – Alpha) لكل مجال من مجالات المحاور

ولكل محور من المحاور

المحور	المجال	معامل الثبات
التخطيط الاستراتيجي	وجود خطة استراتيجية	0.89
	التحليل البيئي	0.87
	المحور ككل	0.87
التنمية المستدامة	البعد المجتمعي	0.89
	البعد البيئي	0.91
	المحور ككل	0.89
الأداة بشكل عام		0.90

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المعدلة (الديموغرافية):

النوع: ذكر، أنثى.

الجامعة: أهلية، حكومية.

المسمى الوظيفي: (عضو هيئة تدريس، قائد أكاديمي، قائد إداري).

ثانيا: المتغير المستقل: مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي في مجالاته: (وجود خطة استراتيجية، التحليل البيئي).

ثالثاً: المتغير التابع: مستوى واقع التنمية المستدامة في مجالاتها: (البعد المجتمعي، البعد البيئي).
المعالجات الإحصائية:

- معامل ارتباط بيرسون 'Person Correlation': لمعرفة مدى وجود علاقة من نوع الارتباط بين محاور الدراسة وفقراتها، وذلك لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- معامل الثبات الفاكرومباخ للتعرف على معامل الثبات للأداة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، واستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة.
- للإجابة عن السؤال الأول: (ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بمحافظة حضر موت من وجهة نظر العاملين فيها؟)، السؤال الثاني: (ما واقع التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضر موت من وجهة نظر العاملين فيها؟)، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع (التخطيط الاستراتيجي، التنمية المستدامة) لدى العاملين في الجامعات بمحافظة حضر موت.

- للإجابة عن السؤال الثالث: (ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضر موت؟) تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على تلبية متطلبات التنمية المستدامة.

- للإجابة عن السؤال الرابع: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ≥ 0.05) لتقديرات العاملين في الجامعات بمحافظة حضر موت فيما يتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، الجامعة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي)؟، تم استخدام:
- اختبار T-test) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير كل من: النوع (ذكر، أنثى)، الجامعة (أهلية، حكومية)، المؤهل التعليمي).

- تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً للمتغيرات كل من: المسمى الوظيفي (عضو هيئة تدريس، قائد أكاديمي، قائد إداري).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول وتفسيرها: ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بمحافظة حضر موت من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي ككل، وكذلك لكل مجال من مجالاته بالتفصيل فيما يلي:

جدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي

رقم المجال	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
1	1	وجود خطة استراتيجية	2.83	0.87	متوسط
2	2	التحليل البيئي	2.51	0.82	منخفض
المحور ككل			2.67	0.81	متوسط

يبين الجدول رقم (7) السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لمجالات التخطيط الاستراتيجي، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.51-2.83) ضمن مستوى تحقق متوسط للمجال التخطيط الاستراتيجي ومنخفض لمجال التنمية المستدامة، وجاء المتوسط العام لمحور التخطيط الاستراتيجي ككل (2.67) وانحراف معياري (0.81) إذ احتل المرتبة الأولى مجال التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وتعزو الباحثة ذلك بأن قيادة الجامعات لديها خطط تطويرية لتحسين أداؤها استناداً على نتاج التحليل البيئي في ضوء التنمية المستدامة وفق قاعدة بيانات تعكس متطلبات التنمية المستدامة بالموائمة بين المخرجات التعليمية ومتطلبات سوق العمل، وتُقيّم مدى تحقيق أهدافها وفقاً للمؤشرات الأساسية.

ثم جاء مجال التحليل البيئي بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.51) ضمن مستوى تحقق منخفض، وتعزو الباحثة ذلك بأن الجامعة تقيس قدرتها على تطبيق استراتيجيات التنمية المستدامة من خلال: تحسين السياسات الداخلية، وتخصيص موارد اللازمة، وإجراء اتصالات فعالة مع المجتمع المحلي في سبيل التغلب على التحديات التي تقابلها أثناء تنفيذ المبادرات المستدامة، كما تعزز الجامعة ثقافة التغيير التنظيمية والعمل على التخلص من العملية البيروقراطية لإدراكها إنها تمثل عقبات أمام تنفيذ سياسات التنمية المستدامة.

ويتضح جلياً أن التخطيط الاستراتيجي بمجاله: (وجود خطة استراتيجية، والتحليل البيئي) جاء بمستوى متوسط من وجهة نظر العاملين بالجامعات بمحافظة حضرموت، وقد يعود ذلك إلى الوضع الاستثنائي السياسي غير المستقر في اليمن منذ (2011) حتى يومنا هذا، والذي ألقى بظلاله على الوضع الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي على كافة القطاعات في الدولة ومن ضمنها مؤسسات التعليم العالي ومن ثمّ اتبعت القيادات الأكاديمية نمط الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لأجل ضمان سير العمل في الجامعات وفق المعطيات في ظل الوضع الراهن. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة علي (2023) إذ جاء محور التخطيط الاستراتيجي بمستوى متوسط.

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني وتفسيرها: ما واقع التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضرموت من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التنمية المستدامة ككل، وكذلك لكل مجال من مجالاته بالتفصيل فيما يلي.

جدول (8) بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات التنمية المستدامة

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
2	1	البعد البيئي	2.99	0.59	متوسط
1	2	البعد المجتمعي	2.97	0.64	متوسط
محو التنمية المستدامة ككل					
			2.98	0.56	متوسط

من الجدول رقم (8) السابق يتضح حصول مجالات التنمية المستدامة ضمن مستوى تحقق متوسط فقد حصل مجال تميز البعد البيئي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99)، ثم جاء مجال البعد المجتمعي بمتوسط حسابي (2.97) بالمرتبة الثانية، أما متوسط محور التنمية المستدامة ككل فجاء بمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (0.56) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تؤمن البعد البيئي وسلامته من سلامة المجتمع حيث أن الجامعات تلتزم بتشريعات المحلية المتعلقة بحماية البيئة منطلقاً من سياسات الجامعة ومسؤوليتها في المجتمع لتحسين الأثر الاجتماعي لأنشطتها عبر خطط فعالة لإدارة النفايات للحد من تأثيرها على المجتمع، واتباع ممارسات للمحافظة على التنوع البيولوجي في الأراضي والممتلكات وتنفيذ مشاريع تهدف لتحقيق التنمية البيئية والاجتماعية. وأتى مجال البعد المجتمعي بالمرتبة الثانية وتعزو الباحثة ذلك بأن قيادات الجامعات لديها استراتيجيات منبثقة من المسؤولية اتجاه المجتمع تهدف من خلالها إلى المساهمة في تزويد المجتمع بالكوادر المؤهلة بما يلبي حاجة المجتمع البيئية، وتوفير دورات علمية متخصصة للعديد من أفراد المجتمع في مجال حماية البيئة، وإجراء أبحاث لتوفير مصادر مستدامة للطاقة المتجددة، وعقد ندوات وورش تهدف إلى التوعية للحد من الانبعاثات الملوثة للبيئة، كما تعمل على التنسيق مع مؤسسات حماية البيئة لتدريب طلبتها على أساليب العمل.

وقد حصل المحور على مستوى تحقق متوسط يعود للوضع الراهن الذي تعيشه البلاد منذ عام (2011) حتى يومنا هذا من الصراعات الداخلية والخارجية، ما جعل من مؤسسات الدولة تفتقر إلى تقديم الحد الأدنى من الحقوق لمؤسسات الدولة بما فيها مؤسسات التعليم العالي ومن ثم شحة الموارد ومصادر الدعم المالي وهذا أدى إلى خلل في ميزانية الجامعة وبالتالي تقديم الحد الأدنى من متطلبات التنمية المستدامة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المنتصر والمذحجي (2024) إذ جاء محور التنمية المستدامة بمستوى مرتفع.

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث وتفسيرها: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضر موت؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على تلبية متطلبات التنمية المستدامة لمعرفة علاقة وأثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة.

جدول (9): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على تلبية

متطلبات التنمية المستدامة

معاملات الانحدار واختبار (T)			تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة B	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
.164	1.400	0.217	0.000	8.629	0.135	0.367	وجود خطة	التنمية المستدامة
.001	3.378	0.521					استراتيجية	
							التحليل البيئي	

يتبين من الجدول السابق رقم (9): أن معامل الارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضرموت قد بلغ (0.367) وهو يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين مجالات المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي (وجود خطة استراتيجية، والتحليل البيئي) والمتغير التابع (التنمية المستدامة)، كما أن هناك أثرًا ذا دلالة احصائية للمجالات على المتغير التابع. كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.629) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة أن قيمة عامل التحديد R² (0.135) مما يؤكد معنوية الانحدار، وبين من الجدول أن أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر (13.5%) من التباين في المتغير التابع (التنمية المستدامة)، وهذا يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (0.135) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقق التنمية المستدامة، مما يشير إلى أن (13.5%) من مستوى التنمية المستدامة المتحقق في الجامعات محل الدراسة ناتج عن الممارسات التي تقوم بها هذه الجامعات في أبعاد التخطيط الاستراتيجي، كما تعني هذه النتيجة أن (86.5) من التغيرات التي تحدث في مستوى التنمية المستدامة تعود إلى عوامل أخرى غير التخطيط الاستراتيجي، وهذه النتيجة تؤكد أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من دور فاعل في تحقيق التنمية المستدامة، كما بينت نتائج مستوى التخطيط الاستراتيجي التي حصلت على درجة متوسطة، مما أثر بشكل ايجابي في مستوى تحقق التنمية المستدامة كما تؤكد نتيجة الدراسة أنه كلما زاد اهتمام الجامعات محل الدراسة بعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على مجموعة من السياسات والإجراءات التي تقوم بها القيادة العليا من أجل ضمان تحقيق التنمية المستدامة، وتمنع أي عراقيل قد تعيق التخطيط الاستراتيجي من تحقيق الأهداف التي وضعت من أجله؛ ولما لها من دور تحسين التنمية المستدامة؛ زاد مستوى تحقيق التنمية المستدامة.

كما يتضح من معادلات الانحدار الآتي:

- أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للمجال (التحليل البيئي)، إذ أظهرت النتائج أن قيمة (B) بلغت (0.521)، وأن قيمة (T) عنده هي (3.378) وبمستوى دلالة (0.001) مما يشير أن هذا المتغير ذو دلالة إحصائية، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى، فإن الزيادة في تحسين مستوى تحقق التنمية المستدامة بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (36.7%) في مستوى تحقق التنمية المستدامة في

الجامعات محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (8.629) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال (التحليل البيئي) في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات محل الدراسة بمحافظة حضر موت.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمجال (وجود الخطة الاستراتيجية)، إذ أظهرت النتائج أن قيمة (B) بلغت (0.217)، وأن قيمة (T) عنده هي (1.400) وبمستوى دلالة (0.164) مما يشير أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المجال (وجود خطة استراتيجية).

وتعزو الباحثة وجود علاقة الارتباط الموجبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة لما تتمتع به القيادات في الجامعات نحو التحسين والتطوير ورفع مستوى الأداء وذلك يتطلب بناء خطط استراتيجية متكاملة الأركان نحو تحقيق التنمية المستدامة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة شكشك (2023) حيث جاءت نتيجة هذه الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

عرض نتائج السؤال الرابع وتفسيرها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$. لتقديرات العاملين بالجامعات بمحافظة حضر موت تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، الجامعة، المؤهل التعليمي، المسى الوظيفي) نحو التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة واختبار (T) لعينتين مستقلة لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05%) نحو التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة لدى العاملين بالجامعات بمحافظة حضر موت تبعاً لمتغيرات الدراسة: (النوع، الجامعة، المؤهل التعليمي، المسى الوظيفي) واختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، وكذلك تم استخدام اختبار One- Way-ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة ثلاثة متوسطات أو أكثر.

أولاً: متغير النوع:

جدول رقم (10) يبين الفروق بين المتوسطات لكل من التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة فحاً

لمتغير النوع (ذكر، أنثى)

المحور	المجال	النوع	العدد(ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
التخطيط الاستراتيجي	وجود خطة استراتيجية	ذكر	84	2.89	0.88	112	1.22	.390
		أنثى	30	2.67	0.83			
	التحليل البيئي	ذكر	84	2.94	0.62	112	-1.11	.210
		أنثى	30	3.09	0.69			
	التخطيط الاستراتيجي ككل	ذكر	84	2.71	0.80	112	0.87	0.39
		أنثى	30	2.56	0.82			
التنمية المستدامة	البعد المجتمعي	ذكر	84	2.94	0.62	112	-1.12	0.27

			0.69	3.09	30	أنثى	البعد البيئي
0.23	-1.21	112	0.57	2.99	84	ذكر	
			0.63	3.10	30	أنثى	
0.21	-1.26	112	0.54	2.94	84	ذكر	محو التنمية المستدامة ككل
			0.61	3.09	30	أنثى	
0.99	-0.01	112	0.57	2.83	84	ذكر	الدرجة الكلية
					30	أنثى	

يتضح من جدول رقم (10) السابق أن القيمة الاحتمالية لكافة مجالات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ككل، ومجالات التنمية المستدامة والتنمية المستدامة ككل أكبر من (0.05=a) وهذا يكشف عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=a) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة لدى العاملين بالجامعات في محافظة حضرموت لمجالات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ككل، ومجالات التنمية المستدامة والتنمية المستدامة ككل تعزى لمتغير (النوع).

وتعزو الباحثة ذلك لتشابه ظروف العمل في المجال الأكاديمي وقوانينه وأساليبه الإدارية في الجامعات بمحافظة حضرموت.

ثانياً: الجامعة

جدول رقم (11) يبين الفروق بين المتوسطات لكل من التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة وفقاً لمتغير الجامعة (أهلية، حكومية)

المحور	المجال	الجامعة	العدد(ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
التخطيط الاستراتيجي	وجود خطة استراتيجية	أهلية	23	3.32	0.81	112	3.19	0.00
		حكومية	91	2.71	0.84			
	التحليل البيئي	أهلية	23	3.20	0.75	112	4.88	0.00
		حكومية	91	2.34	0.75			
التنمية المستدامة	التخطيط الاستراتيجي ككل	أهلية	23	3.26	0.74	112	4.19	0.00
		حكومية	91	2.52	0.76			
	البعد المجتمعي	أهلية	23	3.37	0.66	112	3.50	0.00
		حكومية	91	2.87	0.60			
الدرجة الكلية	البعد البيئي	أهلية	23	3.16	0.66	112	1.53	0.13
		حكومية	91	2.95	0.57			
	محو التنمية المستدامة ككل	أهلية	23	3.26	0.59	112	2.769	0.01
		حكومية	91	2.91	0.54			
		أهلية	23	3.26	0.61	112	4.57	0.00
		حكومية	91	2.71	0.84			

يتضح من جدول رقم (11) السابق أن القيمة الاحتمالية لكافة مجالات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ككل، ومجالات التنمية المستدامة والتنمية المستدامة ككل أصغر من (0.05=a) وهذا يكشف وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة عند مستوى دلالة (0.05=a) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتنمية

المستدامة لدى العاملين بالجامعات في محافظة حضرموت لمجالات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ككل، ومجالات التنمية المستدامة والتنمية المستدامة ككل ماعدا المجال (البعد البيئي) فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ككل، ومجالات التنمية المستدامة والتنمية المستدامة ككل تظهر الفروق لصالح الجامعات الأهلية وذلك كون الجامعات الأهلية لديها خطط استراتيجية تسعى من خلالها إلى تحقيق التنمية المستدامة في ظل المنافسة بين الجامعات لاستقطاب أكبر عدد ممكن من خلال ما تقدمه من برامج تعليمية وانشطة لتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى أن الجامعات الأهلية لديها موارد مالية بينما الجامعات الحكومية تعتمد على ميزانيتها المالية من قبل الحكومة في ظل تردي الأوضاع الاقتصادية والسياسية في اليمن.

ثالثاً: المؤهل التعليمي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات عينة الدراسة نحو التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة لدى العاملين في الجامعات بمحافظة حضرموت لمجالات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة تعزى لتغير (المؤهل التعليمي) عند مستوى دلالة $(0.05) \geq$

جدول رقم (12) يبين الفروق بين المتوسطات لكل من التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة فحماً

لتغير المؤهل التعليمي (بكالوريوس، أعلى من البكالوريوس)

المحور	المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
التخطيط الاستراتيجي	وجود خطة استراتيجية	بكالوريوس	16	2.40	0.83	-2.21	112	0.03
		أعلى من البكالوريوس	98	2.90	0.85			
	التحليل البيئي	بكالوريوس	16	2.30	0.96	-1.12	112	0.27
		أعلى من البكالوريوس	98	2.55	0.80			
	التخطيط الاستراتيجي ككل	بكالوريوس	16	2.35	0.87	-1.75	112	0.08
		أعلى من البكالوريوس	98	2.73	0.78			
التنمية المستدامة	البعد المجتمعي	بكالوريوس	16	3.19	0.66	1.44	112	0.15
		أعلى من البكالوريوس	98	2.94	0.63			
	البعد البيئي	بكالوريوس	16	3.29	0.96	-1.12	112	0.03
		أعلى من البكالوريوس	98	2.94	0.80			
	محو التنمية المستدامة ككل	بكالوريوس	16	3.24	0.56	1.98	112	0.05
		أعلى من البكالوريوس	98	2.94	0.55			
الدرجة الكلية		بكالوريوس	16	2.79	0.48	-27	112	0.79
		أعلى من البكالوريوس	98	2.83	0.56			

يتضح من جدول رقم (12) السابق أن القيمة الاحتمالية لكافة مجالات التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ككل أكبر من $(a=0.05)$ ، ماعدا مجال وجود خطة استراتيجية فإن القيمة

الاحتمالية أصغر من $(a=0.05)$ ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية وبالنظر للمتوسطات فإنها لصالح فئة أعلى من البكالوريوس وتعزو الباحثة ذلك إلى أن فئة أعلى من البكالوريوس لديهم مدارك عالية بحكم مؤهلاتهم العلمية وقرتهم من صناعات القرار بالإضافة كونهم الفئة الأكبر عدد في الدراسة. أما مجالات التنمية المستدامة، والتنمية المستدامة ككل أصغر من $(a=0.05)$ ماعدا مجال البعد المجتمعي وهذا يكشف وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي عند مستوى دلالة $(a=0.05)$ بين المتوسطات الحسابية الخاصة بتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو محور التنمية المستدامة لدى العاملين بالجامعات في محافظة حضرموت، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمحور التنمية المستدامة ككل متقاربة جدًا وتظهر الفروق لصالح فئة مؤهل البكالوريوس وتعزو الباحثة ذلك بأن العاملين مما يشغل قائد إداري يحمل درجة البكالوريوس يعتبر الحلقة التي تربط بين فئتي أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في تنفيذ السياسات العامة للجامعة التي تسعى لتحقيق مستوى عال من الأداء لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية من خلال الاستراتيجية المعتمدة، والاستغلال الأمثل للموارد، وتوجيه العمليات وأنشطتها لتنفيذ الخطط والسياسات بغية الوصول إلى التنمية المستدامة وهذا يرتبط بكل القيادات العاملة بالجامعات بمحافظة حضرموت بما فهم القيادات بمختلف مستوياتها ومؤهلاتهم العلمية بوتيرة متناسقة في التسلسل الهرمي للقيادة في الجامعة.

رابعًا: المسمى الوظيفي:

جدول (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات كل من التخطيط

الاستراتيجي والتنمية المستدامة وفقًا لمتغير (المسمى الوظيفي)

المحور	المجال	المسمى الوظيفي	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الاستراتيجي	وجود خطة استراتيجية	عضو هيئة تدريس	69	2.7271	0.91999
		قائد أكاديمي	28	3.1369	0.74266
		قائد إداري	17	2.7549	0.74330
	التحليل البيئي	عضو هيئة تدريس	69	2.4300	0.82960
		قائد أكاديمي	28	2.6131	0.72727
		قائد إداري	17	2.6961	0.93027
محور التخطيط الاستراتيجي ككل	عضو هيئة تدريس	69	2.5785	0.84693	
	قائد أكاديمي	28	2.8750	0.67071	
	قائد إداري	17	2.7255	0.81264	
التنمية المستدامة	البعد المجتمعي	عضو هيئة تدريس	69	3.0124	0.63875
		قائد أكاديمي	28	2.8520	0.63589
		قائد إداري	17	3.0252	0.66093
	البعد البيئي	عضو هيئة تدريس	69	3.0352	0.60530
		قائد أكاديمي	28	2.8418	0.53075
		قائد إداري	17	3.0420	0.61188
محو التنمية المستدامة ككل	عضو هيئة تدريس	69	3.0238	0.56677	
	قائد أكاديمي	28	2.8469	0.54284	
	قائد إداري	17	3.0336	0.57649	

وبالنظر في الجدول رقم (13) السابق يلاحظ أن هناك فروقاً بين المتوسطات في المسى الوظيفي في كل المجالات، وللتأكد مما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) والجدول رقم (14) الآتي يبين ذلك.

جدول (14) يبين تحليل التباين الثنائي لاختبار الفروق في متوسطات كل من محور التخطيط

الاستراتيجي والتنمية المستدامة وفقاً لمتغير (المسعى الوظيفي)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المجموعات	قيم ف	القيمة الاحتمالية
وجود خطة استراتيجية	بين المجموعات	3.46	2	1.73	2.37	0.10
	داخل المجموعات	81.29	111	0.73		
التحليل البيئي	بين المجموعات	1.33	2	0.66	0.98	0.38
	داخل المجموعات	74.93	111	0.68		
محور التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	1.81	2	0.90	1.40	0.25
	داخل المجموعات	71.49	111	0.64		
البعد المجتمعي	بين المجموعات	0.56	2	0.28	0.68	0.51
	داخل المجموعات	45.65	111	0.41		
البعد البيئي	بين المجموعات	0.80	2	0.40	1.16	0.32
	داخل المجموعات	38.51	111	0.35		
محو التنمية المستدامة ككل	بين المجموعات	0.68	2	0.34	1.07	0.35
	داخل المجموعات	35.12	111	0.32		

من الجدول رقم (14) السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار (f) تحليل التباين الأحادي لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ككل، وأبعاد التنمية المستدامة والتنمية المستدامة ككل أكبر من مستوى دلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسعى الوظيفي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع العاملين بمختلف مسمياتهم الوظيفية يعملون بوتيرة واحدة في ظروف عمل واحدة تكاد أن تكون متقاربة أو متشابهة في تنفيذ السياسات العامة للجامعة التي تسعى لتحقيق مستوى عال من التنمية لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية من خلال الاستراتيجية المعتمدة، والاستغلال الأمثل للموارد، وتوجيه العمليات وأنشطتها لتنفيذ الخطط والسياسات بغية الوصول إلى التنمية المستدامة وهذا يرتبط بكل القيادات الأكاديمية بما فيها القيادات الإدارية والقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

التوصيات: في ضوء النتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بأبعاده المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة.
- العمل على تخصيص موارد لازمة لمبادرات التنمية المستدامة.
- العمل على تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات من خلال تأكيد مبدأ الديمقراطية في العمل، تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي لتبني ممارسات التنمية المستدامة.

- إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها.
 - معالجة التحديات المالية التي تعيق استثمارات الجامعة في مبادرات التنمية المستدامة وتقييمها.
 - العمل على تصميم برامج لتنمية مهارات الأفراد للمحافظة على البيئة.
 - التنسيق مع مؤسسات حماية البيئة لتدريب الطلبة على أساليب تقنية العمل للمحافظة على البيئة.
 - العمل على تنفيذ مشاريع ابتكارية تهدف لتحقيق التنمية البيئية والاجتماعية.
 - العمل على اتباع ممارسات عملية للمحافظة على التنوع البيولوجي في الأراضي والممتلكات.
 - العمل على استراتيجيات واضحة للحد من الأثر البيئي في المجتمع.
 - العمل على دعم استراتيجيات التنمية المستدامة من قبل القيادات العليا في الجامعات ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة لها، وكذلك القيام بالقياس والتقييم من خلال فرق مخصصة لذلك.
- المقترحات: في ضوء التوصيات، يمكن اقتراح الدراسات الآتية:

- تطبيق الدراسة بمتغيراتها في مؤسسات تعليمية أخرى لاسيما المدارس والمعاهد وكليات المجتمع.
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على أن تتبنى متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.
- إجراء دراسات مكمله لهذه الدراسة في أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة كالذكاء الاستراتيجي، الريادة الاستراتيجية وغيرها.

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد والراشدية، مريم بنت حميد. (2020، مايو14-16). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة نزوى في سلطنة عمان في ضوء نموذج سينج. (*Senge Model*). بحث مقدم [المؤتمر العلمي الدولي الأول "نحو رؤية مستقبلية للعالم ما بعد كوفيد19"، بغداد، العراق.
- البديري، منير سليمان والبديري، أحمد سعد، البديري فوزي سعد. (2021، فبراير27-28). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي. بحث مقدم [المؤتمر الدولي 2021م حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. جامعة بنغازي، ليبيا.
- الجازوري، صالح أبوبكر والعشيبي، منصور محمد، البرعصي، عبد السلام حسين. (2021). دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع درنة)، (14)، 6، 151-175.
- داود، أمل عبد الرزاق. (2021). فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في دولة الكويت" مؤسسات التعليم العالي نموذجًا" أطروحة دكتوراه غير منشورة. [الجامعة اللبنانية.
- الدرديري، سهام أحمد، البديوي، محمد أحمد وعبد العلي، سامح محمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية – دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(4)، 127-140.
- دقة، محمد نظمي محمد. (2022). أثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية] رسالة ماجستير غير منشورة. [جامعة فلسطين التقنية.

- زوين، صادق. (2020). الجامعات المحلية كدعامة أساسية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: دراسة حالة بلدية وادي العثمانية خلال الفترة 2020-2022. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، (1)، 9، 146-164.
- شكشك، أسامة حسين. (2023). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية". مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (66)، 10، 198-221.
- صالح، ربما سالم والجلالي، أروى خير الله. (2024). دور البحث العلمي في التنمية المستدامة من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طبرق. (. الأضالة، 1 (9) استرجع في (21-1-2025) من <https://alasala.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/aj/article/view/449>
- علي، سوسن محمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات] رسالة ماجستير غير منشورة. [الجامعة الافتراضية السورية.
- فاتح، بريحة. (2018). مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، (3)، 2، 19-5.
- الكوري، أثير حسني محمد والسندي، علي كاظم علي. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة إربد. مجلة الدراسات المستدامة، 173-195. <https://www.researchgate.net/publication/377160364>
- لخضر، بوساحة محمد وبحوص، نسيم. (2019). دور الجامعة في تجسيد التنمية المستدامة (دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بالمركز الجامعي تيسمسيلت). مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، (1)، 3، 69-86.
- المنتصر، نعمة أحمد محمد و المذحجي، منصور قاسم. (2024). مدى تكامل أبعاد التنمية المستدامة في ممارسة التخطيط التشاركي للمعاهد التقنية والمهنية بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3 (4)، 390-418.
- يعقوب، حامد يعقوب حامد. (2020). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي " الدور المعدل للبيئة التنظيمية" [رسالة ماجستير غير منشورة. [جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Gregory, Kate (2024). Why is strategic Planning Important? <https://www.clearpointstrategy.com/blog/the-benefits-of-strategic-planning>
- Hanna, Katie Terrell, Bigelow, Stephen J & Pratte, Mary (2023) Strategic Planning. <https://www-techtar-get-com.translate.goog/searchcio/definition/strategic-planning? x tr sl=en& x tr tl=ar& x tr hl=ar& x tr pto=sc>