

The Role of Strategic Management in Achieving Sustainable Development Goals

Ms. Ibtesam Ahmed Al-Malkie*, Co-Prof. Hasan Ahmed Al-Tally

King Khalid University | KSA

Received:

09/05/2025

Revised:

13/05/2025

Accepted:

28/05/2025

Published:

30/09/2025

* Corresponding author:

EbtSAMAlMalkie@gmail.com

[m](#)

Citation: Al-Malkie, I. A.

& Al-Tally, H. A. (2025).

The Role of Strategic Management in Achieving Sustainable Development Goals. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(9), 63 – 80.

<https://doi.org/10.26389/AISRP.K110525>

2025 © AISRP • Arab Institute for Sciences & Research Publishing (AISRP), United States, all rights reserved.

Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: This study aimed to explore the role of strategic management in achieving sustainable development goals within government departments in the city of Abha. The research problem stems from the urgent need to understand how the dimensions of strategic management (environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, monitoring and evaluation) contribute to supporting sustainable development across its dimensions (economic, social, environmental, and technological), especially in light of the increasing contemporary challenges facing public administration. The importance of the study lies in highlighting the relationship between strategic management and the achievement of sustainable development as a strategic choice that enhances institutional governmental performance. The study was based on the main hypothesis that there is a statistically significant relationship between the dimensions of strategic management and the achievement of sustainable development goals. The researcher adopted a descriptive-analytical approach, with a research sample consisting of 356 individuals, including employees and department managers, selected using a random sampling method. The questionnaire was distributed electronically to the study sample. The study found that government departments recognize the importance of strategic management, including environmental analysis, strategy formulation, implementation, and monitoring and evaluation. Among the sustainable development goals in government departments, economic aspects ranked first in importance, followed by technological, environmental, and social dimensions. The findings also indicated a statistically significant relationship between the dimensions of strategic management (environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, monitoring, and evaluation) and the dimensions of sustainable development (economic, social, environmental, and technological) within government departments in Abha. The study recommended the establishment of an effective and continuous strategic information system to collect and analyze data on the external environment surrounding government entities. This would help identify factors that positively affect the efficiency of government performance and capitalize on them, as well as recognize negative factors and work to mitigate their impact.

Keywords: Strategic Management - Sustainable Development.

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

دراسة حالة المنظمات الحكومية في مدينة أبها-السعودية

أ. ابتسام أحمد المالكي*، الأستاذ المشارك / حسن أحمد آل طالع

جامعة الملك خالد | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارات الحكومية بمدينة أبها، حيث تتبّع المشكلة من الحاجة الملحة إلى فهم كيفية مساهمة أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقويم) في دعم التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، التقنية)، وذلك في ظل تزايد التحديات المعاصرة التي تواجه العمل الحكومي، وتكمن أهمية البحث في إبراز العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة كخيار استراتيجي يعزّز الأداء المؤسسي الحكومي، وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة البحث (356) موزعين على الملوّظين ومدراء الإدارات وتم اختيارها باستخدام طريقة العينة العشوائية وتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً على عينة الدراسة، وتوصّلت الدراسة إلى قناعة الإدارات الحكومية بأهمية الإدارة الاستراتيجية والتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية والمتابعة والتقويم، إن أهم أهداف تحقيق التنمية المستدامة في الإدارات الحكومية راجع إلى الجوانب الاقتصادية في المرتبة الأولى ثم يأتي بعد ذلك المجال التقني ثم البيئي والاجتماعي، وأظهر البحث إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة، والتقويم)، وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادية-الاجتماعية-البيئية-التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها، وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال ومستمر؛ لجمع البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحاطة بالأجهزة الحكومية وتحليلها؛ لتحديد العوامل ذات الآثار الإيجابية على كفاءة أداء الجهاز الحكومي والاستفادة منها، كذلك تحديد العوامل ذات الآثار السلبية والعمل على الحد منها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - التنمية المستدامة.

1- المقدمة

في ظل المتغيرات السريعة في هذا العصر، ومن أبرزها: التطور التكنولوجي، وزيادة المعرفة، وتأثير ثورة المعلومات، تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة نتيجة تلك التغيرات في بيئتها ديناميكية أصبحت فيها المخاطر والأزمات والتحديات واقعاً حتمياً، وبذلك، يُستوجب على المنظمات أن تكون لديها القدرة على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن من النمو والاستمرار، مما أدى إلى تعقيد مهمة الإدارة وجعلها أكثر صعوبة، وغدت تلك المنظمات تسعى جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع التحديات المتزايدة التي تواجهها، مما يستلزم استخدام أساليب الإدارة الحديثة القادرة على رفع كفاءة الأداء وتطويره وفقاً لمتطلبات التغيير.

كما أن العوامل الرئيسية لتطبيق الاستراتيجية تتضمن: الاستراتيجية ذاتها، والهيكل، والثقافة التنظيمية، والسلوك المؤسسي، حيث إن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب تحظيطاً دقيقاً وتنفيذها فعالاً يستند إلى توافق الأطراف المعنية وتكييف الهيكل والثقافة التنظيمية مع متطلبات الخطة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ظل تعقيدات العصر المتسارعة، أصبحت الحاجة للإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة أكثر وضوحاً، لما لها من دور محوري في توجيه المنظمات نحو رؤية استراتيجية متكاملة تراعي التغيرات الداخلية والخارجية، وتسهم في تحقيق التغيير الإيجابي المنشود.

وتعتبر التنمية المستدامة مسؤولية بيئية واجتماعية حيال الأجيال القادمة، إذ تتطلب تبني استخدام عقلاني للموارد الطبيعية، وتحمل المسؤولية تجاه الأصوات البيئية من منظور مستقبلي يهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة في استغلال المنافع البيئية بين الأجيال.

وتكون الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدتها المنظمات على وضع استراتيجيات أكثر فاعلية من خلال مدخل علمي ومنهجي يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، ويحقق الفهم والالتزام من جانب المديرين والعاملين على حد سواء.

ونظراً لأهمية التنمية المستدامة في تحقيق النمو الاقتصادي المتوازن، وتنقلي المخاطر البيئية، والتوفيق بين الجوانب الاجتماعية المختلفة، فإنها أصبحت محوراً رئيساً في جهود الحكومات لتنفيذ مسؤولياتها ونشاطاتها المتنوعة. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى صياغة إطار فكري متكامل يساعد في إدارة الموارد بكفاءة وفاعلية، وهو ما تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيقه، ومن هذا المنطلق، جاء هذا البحث ليسلط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

مشكلة البحث

تكمّن مشكلة البحث في تزايد الاهتمام بممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظمات القطاعين العام والخاص، لما لها من قدرة كبيرة على توجيه سلوك المنظمات نحو المبادرة والابتكار، والمساهمة في صناعة مستقبلها، بعيداً عن ردود الأفعال اللحظية، وتعنى الإدارة الاستراتيجية بدراسة وتحليل العوامل والمتغيرات الداخلية (نفاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) التي تؤثر على أداء المنظمة في الحاضر والمستقبل، وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى تسلیط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

كيف يمكن أن تساهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

ويتفرّع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور الإدارة الاستراتيجية بابعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقويم) في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟
- ما مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بابعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقويم) في الإدارات الحكومية؟
- ما درجة تحقيق أهداف التنمية المستدامة بابعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، التقنية) في الإدارات الحكومية؟

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهامات العلمية والعملية التي يتوقع إضافتها، وفيما يلي توضيحها:

• الأهمية العلمية:

- التعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجهات الحكومية السعودية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- الوصول لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية حتى تتمكن من تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- ومن الأهمية أيضاً الإضافة العلمية التي سيضيفها هذا البحث في موضوع الإدارة الاستراتيجية وربطها بالتنمية المستدامة.

• الأهمية العملية:

إن تطبيق هذه الدراسة على المنظمات الحكومية أمر يستحق الاهتمام؛ لإمكانية الاستفادة العملية من نتائجها لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمات الحكومية تماشياً مع متطلبات التنمية، والعمل على تقديم توصيات ومقترنات تُسهم في تذليل المعوقات التي تحول دون تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن أهمية الإدارة الاستراتيجية كأحد الأدوات المهمة على كل المستويات.
2. بيان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة وخصوصاً ما تعلق بمفهوم التنمية المستدامة.
3. التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
4. إظهار الإسهامات والإضافات التي يمكن للإدارة الاستراتيجية أن توفرها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها.
5. تقديم توصيات من الممكن أن تسهم في معرفة المهام الواجب القيام بها؛ لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الأجهزة الحكومية السعودية.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي وتحقيق التنمية المستدامة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية - التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.
2. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية - التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.
3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية - التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.
4. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) بين المتابعة والتقييم وتحقيق التنمية المستدامة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية - التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.

حدود البحث

- الحدود البشرية: موظفي الجهات الحكومية.
- الحدود المكانية: مدينة أبها / المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث في العام الدراسي 2021م/1442هـ

2- الاطار النظري والدراسات السابقة:

2-1-الاطار النظري

الإدارة الاستراتيجية

قبل توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية سوف تبدأ الباحثة بتعريف الإدارة الاستراتيجية وأبعادها ثم تعريف الإدارة الاستراتيجية على النحو الآتي:

مفهوم الاستراتيجية:

لا يوجد تعريف موحد ومتافق عليه لمفهوم الاستراتيجية، وذلك نتيجة لتنوع مجالات استخدامها واختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين في حقل الإدارة، إذ تباين التعريفات لعكس تنوع الرؤى النظرية والتطبيقية لهذا المفهوم. وقد عرّفها زيد (2021، ص. 39) بأنها

"وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يضمن التلاقي بين المؤسسة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة"، كما أكد في موضع آخر أن الاستراتيجية تمثل مجموعة من القرارات والتصيرات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط بعيدة المدى لتحقيق هذا التلاقي (زيد، 2021).

من جانب آخر، يرى دسلر (Dessler, 1997) أن الاستراتيجية هي خطة تهدف إلى إيجاد توازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، وبين الفرص والتهديدات الخارجية، بهدف الحفاظ على الميزة التنافسية. وفي هذا السياق، يقترح مينتزبرغ (Mintzberg) (أربعة أبعاد أساسية يمكن من خلالها فهم الاستراتيجية، وهي: الاستراتيجية كخططة (plan) تؤكد أهمية القصد والقيادة الوعائية، والاستراتيجية كنمط (pattern) يركز على السلوكيات المتكررة والقرارات الفعلية، والاستراتيجية كموقع (position) داخل البيئة التنافسية، وأخيراً الاستراتيجية كمنظور (perspective) يعكس القيم والرؤى المشتركة لدى أفراد المنظمة (Navrátilová & Pawliczek, 2014).

ورغم وفرة التعريفات المطروحة، ترى هذه الدراسة أن التعريف الذي قدمه كل من جونسون وشولز يتميز بالشمولية، نظراً لأنه يجمع بين أبرز الخصائص المميزة لمفهوم الاستراتيجية، وهي كما يلي (Navrátilová & Pawliczek, 2014; Qarashay et al., 2018):

- تُوجه الاستراتيجية نحو التأثير في الاتجاه طويل الأجل للمنظمة،

- تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة،

- ترتبط الاستراتيجية بطبيعة أنشطة المنظمة سواء كانت نشاطاً واحداً أو أنشطة متعددة،

- تغير الاستراتيجية عن الملاءمة بين قدرات المنظمة وبيئة الخارج،

- ترتكز الاستراتيجية على تنمية الموارد والقدرات أو استثمارها لخلق فرص جديدة،

- تؤثر الاستراتيجية في القرارات التشغيلية، بما يتيح تفعيلها على أرض الواقع،

- تتأثر الاستراتيجية بالقيم والتوقعات الداخلية والخارجية، خاصةً من أصحاب المصلحة المؤثرين.

من خلال هذه الخصائص يتضح أن الاستراتيجية تمثل إطاراً مرناً وشاملاً يساعد المنظمات في التعامل مع المتغيرات البيئية، وتوجيه مواردها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية بكفاءة واستدامة.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الحديث، حيث تُشكل الإطار العام الذي من خلاله تسعى المنظمات، بمختلف أحجامها وأنشطتها، إلى تحقيق أهدافها في البقاء والاستقرار والنمو، إذ لا يمكن الوصول إلى هذه الأهداف دون وجود إدارة استراتيجية فاعلة تدير الموارد بكفاءة، وتستشرف المستقبل برؤى واعية.

وقد وردت العديد من التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية، حيث عرفها الخفاجي (2010، ص. 37) بأنها وصف لصورة مستقبلية من خلال تحقيق الأهداف واستثمار الموارد، كما عرفها بأنها مجموعة القواعد المتبعة لاتخاذ القرارات المتعلقة باختيار مجالات نشاط المنظمة، مبيناً أن المنظمات الناجحة تتميز باعتمادها على الإدارة الاستراتيجية مقارنة بالمنظمات غير الناجحة.

أما أبو عنزة (2021، ص. 17) فقد تناول الإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية عقلانية تحليلية من جهة، وحدسية إنسانية من جهة أخرى، وهي عملية ديناميكية متواصلة تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه مواردها بكفاءة وفعالية، في مواجهة التهديدات والفرص التي تفرضها بيئتها للأعمال، وتشمل هذه العملية تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجية وتطبيقها، بالإضافة إلى الرقابة والمتابعة المستمرة. وفي السياق ذاته، يرى السالم (2014) أن الإدارة الاستراتيجية هي تصور للرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وأهدافها بعيدة المدى، مع تحديد العلاقات المحتملة مع البيئة المحيطة من حيث الفرص والمخاطر، ونقطات القوة والضعف، وذلك بغرض اتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى، ومراجعتها وتقويمها عند الحاجة.

من خلال استعراض هذه التعريفات، يتضح أن الأدب النظري تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية من زوايا متعددة، مما أدى إلى تنوع في وجهات النظر وغياب تعريف موحد وشامل، فقد ركز بعض الباحثين على البعد الزمني طويل المدى، في حين شدد آخرون على أهمية تحديد الرسالة والأهداف، بينما اعتبرها البعض عملية لصنع القرار وتخصيص الموارد وتوجيهها نحو تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها.

وترى الباحثة، بناءً على التحليل السابق، أن معظم التعريفات تشتراك في النظر إلى الإدارة الاستراتيجية كعملية متكاملة تتضمن:

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها الاستراتيجية،

- إعداد الاستراتيجية العامة أو ما يعرف بالخطة الاستراتيجية،

- تنفيذ هذه الاستراتيجية وتحويلها إلى واقع فعلي،

- القيام بعمليات التقييم والرقابة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة.

وفي ضوء ما تقدم، تُعرف الباحثة الإدارة الاستراتيجية بأنها "الاتجاه الإداري الحديث الذي يهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال سلسلة من العمليات الاستراتيجية تشمل: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، ومتابعتها وتقويمها، بما يحقق الأهداف على المدى البعيد".

أهمية الإدارة الاستراتيجية

تُعد الإدارة الاستراتيجية عملية مستقبلية جوهرية تهدف إلى تمكين المنظمات من تحقيق التميز عبر بلوغ أهدافها وغاياتها التي تعكس رسالتها ورؤيتها بوضوح (Zhao, 2016). إذ تُسهم في تمكين المديرين من فهم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تعزز من قدراتهم على التفكير المستقبلي، وتزيد من دقة التنبؤ بالتصيرات الاستراتيجية الازمة، ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام للمنظمة على المدى الطويل.

وفي هذا السياق، أشار تبidi (2010، ص. 30) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في توحيد الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما تتيح الفرصة لمشاركة مختلف المستويات الإدارية في العمليات الاستراتيجية، سواء على مستوى الصياغة أو التنفيذ، مما يعزز من فاعلية العمل المؤسسي.

من جهة أخرى، يوضح الفاعوري (2014، ص. 14) أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في دمج وتوليف المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، كما تُعد إطاراً استباقياً للتعامل مع التغيرات البيئية المتسارعة، حيث تُسهم في تعزيز ثقافة المشاركة والتفاعل وتبادل المعلومات بين جميع مكونات المنظمة، لا سيما خلال مراحل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

ويعزز السالم (2014) تزايد اهتمام الإدارة العليا في المنظمات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، بتطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى عاملين

رئيسين:

الأول، يتمثل في إدراك القيادات الإدارية أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يحقق العديد من الفوائد النوعية للمنظمة، والثاني، هو أن البيئة المعاصرة، بما تشهد من تحديات محلية وإقليمية وعالمية غير مسبوقة، تجعل من اعتماد الإدارة الاستراتيجية خياراً حتمياً، إذ لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية كافية لمواجهة تلك التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة.

وعليه، فإن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتجلى في كونها مدخلاً تكاملاً يضمن التوجيه الفعال للمنظمة، ويعزز من جاهزيتها واستدامتها في ظل بيئه ديناميكية تتطلب مرونة وابتكاراً، واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية واستراتيجية.

فوائد الإدارة الاستراتيجية

تكمّن فوائد الإدارة الاستراتيجية في العديد من الأمور التي تعزز المنظمات في عملياتها وأنشطتها، والتي تحقق العديد من المزايا والمنافع وذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من الدراسات والتي من أبرزها دراسة حرب (2016: 33)، والتي لخص فيها فوائد الإدارة الاستراتيجية كما يلي:

1. تحليل الفرص والتهديدات، أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة.
 2. تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.
 3. صياغة رسالة (مهمة) المنظمة وتطوير أهدافها.
 4. صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (استراتيجية المنظمة وحدات الأعمال الاستراتيجية، الاستراتيجيات الوظيفية، والتي تحقق الملاعنة بين عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية).
 5. تنفيذ الاستراتيجيات، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
 6. التأكيد في مجال أنشطة الرقابة الاستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت أو تم إنجازها.
- كما لخص السالم (2014) ومساعد (2017) فوائد الإدارة الاستراتيجية كما يلي:
1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرة كبيرة من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمحليات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة. وبالتالي، فإن الإدارة الاستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.
 2. تاريخياً، كان النفع الأساسي للإدارة الاستراتيجية ينحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي. وبالرغم من أن ذلك لا زال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن "العملية" (Process) وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة الاستراتيجية.

فالاسلوب والطريقة التي تمارس بها الادارة الاستراتيجية هي ذات أهمية استثنائية، فالهدف الرئيسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين). وقد يكون التفهم من أهم الفوائد للادارة الاستراتيجية، متبوعة بالإخلاص والالتزام، وحينما يفهم كل من المدير والموظف ماذا تفعل المنظمة ولماذا، سيشعر كل منهم أنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق أهدافها (أبو شيخة ومساعدة، 2019).

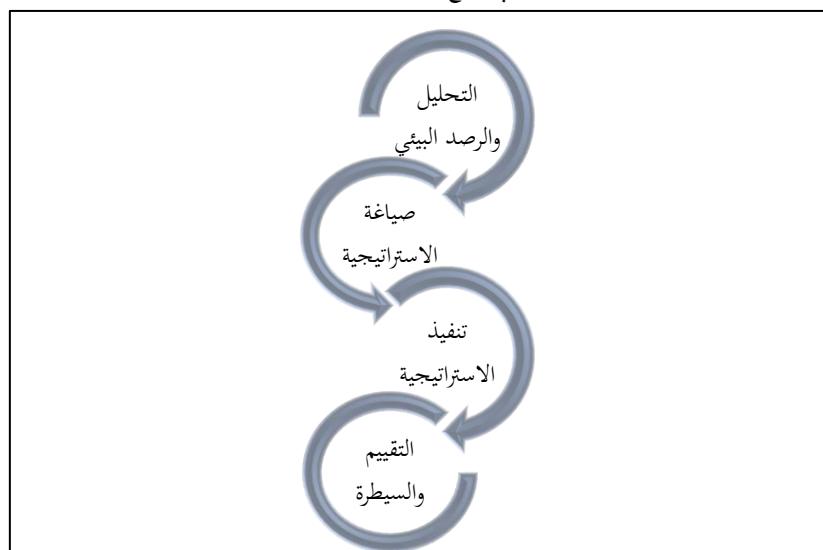
3. استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الادارة الاستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً في وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويقلل من نقاط الضعف داخلها.
4. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الادارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحاً من التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية (Cardinal & Miller, 1997, p49)، والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجية جيابها طوبية المدى.
5. تدعيم المركز التنافسي: تقوى وتدعيم الادارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعيم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، وهذا يساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
6. التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الادارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف (Sapada, 2017, et al).

مراحل الادارة الاستراتيجية

تمر المنظمة التي تبني الادارة الاستراتيجية بأربع مراحل رئيسية متراقبطة، تهدف إلى تحقيق رؤيتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أشار كل من عبد الله (2019) والсалم (2014) إلى أن هذه المراحل تشمل:

1. التحليل والرصد البيئي ويتضمن المسح أو التحليل للبيئة الداخلية والخارجية.
2. صياغة الاستراتيجية والتي تتعلق بالخطيط الاستراتيجي طويلاً الأمد.
3. التنفيذ الاستراتيجي.
4. التقويم والسيطرة.

ويوضح الشكل (1) كيف تتفاعل هذه المراحل الأربع مع بعضها البعض.



شكل (1) المراحل الأساسية لعملية الادارة الاستراتيجية المصدر (السالم، 2014) (السالم، 2002).

وتشكل هذه المراحل في جملتها عملية (Process) بأربع خصائص أساسية (السالم، 2014):

أولاً: لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها. ■

- ثانياً: أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، أي أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى (السابقة أو اللاحقة)، فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على تغيير أسلوب تعاملنا مع البيئة الداخلية والخارجية، التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن نتائج تقويم البيئة قد تؤدي إلى تعديل في الرسالة، وهكذا.
- ثالثاً: أن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى.
- رابعاً: ينبغي النظر إلى الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

التنمية المستدامة

مفهوم التنمية المستدامة

ظهر مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة ضمن الاستراتيجية العالمية لصيانة الموارد الطبيعية التي صاغها الاتحاد الدولي لصون الطبيعة عام 1980، إلا أن المفهوم انتشر على نطاق واسع بعد تقرير "مستقبلنا المشترك" الذي أصدرته اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية، المعروفة بلجنة بروتتلاند، عام 1987، وقد أكد التقرير أن التنمية المستدامة تمثل خياراً استراتيجياً لمواجهة التدهور البيئي والمأزق التنموي العالمي (بوعافية، 2012، ص 141).

وقد عرف تقرير بروتتلاند التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (الدوسري، 2019، ص 15)، وهو تعريف أصبح لاحقاً مرجعية مركبة في أدبيات التنمية، كما يعرفها ستيرلينغ (Sterling) 2004 بأنها العمليات والخدمات التي تفي باحتياجات المجتمع المعاصر دون التأثير سلباً على فرص الأجيال القادمة. وتقوم التنمية المستدامة على مبدأ تحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، إذ تسعى ل توفير الحاجات الأساسية للإنسان المعاصر، مع الحفاظ على الموارد الطبيعية وضمان استمراريتها للأجيال المقبلة، كما أنها تتطلب إعداد خطط تنموية تأخذ في الاعتبار آثار المشاريع الحالية على البيئة والمجتمع في المستقبل، وتوكيد على أهمية الدور التشاركي لكل من الدول والمؤسسات والأفراد في تحقيق أهدافها (الدوسري، 2019، ص 16).

ويرى الخولي (2009، ص 44) أن التنمية المستدامة لا تعني تحقيق التقدم في مناطق محدودة لفترات قصيرة، بل تسعى لتحقيق تنمية شاملة للبشرية جموعاً تمت عبر الأجيال، مشيراً إلى أن مستويات المعيشة المستدامة تتطلب اعتبارات ثقافية واجتماعية وقيمية في تحديد الاحتياجات.

وبناءً على ما سبق، يمكن للباحثة أن تعرف التنمية المستدامة بأنها: استراتيجية شاملة تهدف إلى تلبية احتياجات الإنسان الأساسية، والقضاء على الفقر، مع الحفاظ على البيئة، من خلال تحقيق توازن منسجم بين الأنظمة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وباعتماد ممارسات شفافة تضمن مصالح الأجيال الحالية والمستقبلية.

أهداف التنمية المستدامة

تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق توازن دقيق بين الأبعاد البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، من خلال مجموعة من الأهداف التي يمكن تلخيصها في الآتي (الدوسري، 2019):

1. صيانة قاعدة الموارد الطبيعية وحمايتها من منطلق أنها تعتبر الرصيد الاستراتيجي للتنمية المستدامة.
2. إنعاش النمو الاقتصادي مما يتضمن له الاستمرار والتواصل من خلال تغيير أنماطه وتوجهاته في الإطار البيئي السليم.
3. إعادة توجيه التقانة (التقنية) المعاصرة بما يحقق ما يمكن أن نطلق عليه التقانة الحميدة أو التقانة المرشدة بيئياً.
4. مواجهة الحاجات الأساسية للإنسان من غذاء وطاقة موارد مياه عذبة وغيرها بالقدر الذي لا يفسد البيئة ولا يؤدي في الوقت ذاته إلى تدهورها واستنزافها من أجل الأجيال القادمة.

ونشير إلى أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق إلا إذا توفرت جملة من المركبات أو الدعائم التي تقوم عليها التنمية المستدامة والتي نوجزها فيما يلي:

1. متابعة مستمرة للمردودات أو الآثار البيئية للمشروعات الإنمائية مع وجود رقابة بيئية مستمرة لضمان استمرار وجود علاقة سلية متوازنة بين البيئة والتنمية.
2. تعزيز الأساس العلمي للإدارة البيئية السليمة بما يكفل حسن استخدام الموارد البيئية الطبيعية والبشرية.
3. سد الثغرة وخلق حلقة اتصال بين العلماء المتخصصين وصناع القرار بما يضبط صياغة السياسات الاقتصادية والاجتماعية من منظور بيئي تنموي سليم.

4. دعم برامج التوعية البيئية التنموية على أساس علمية وعلى كافة المستويات. من كل هذا نرى أن التنمية المستدامة تمثل هدفاً استراتيجياً للبشرية ينبع العمل على تحقيقه من أجل استمرارية الحياة دون مشكلات ومخاطر، وهي مسؤولية فردية وجماعية، مسؤولية المجتمع الدولي كله الغني والفقير، المتقدم منه والناامي، من خلال تبني مركبات التنمية المستدامة والعمل على تنفيذ آلياتها بكل صدق وأمانة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

أبعاد التنمية المستدامة

تشمل التنمية المستدامة ثلاثة أبعاد متراقبطة تؤثر وتتأثر بعضها البعض، وهي البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، كما أوضح ياسين (2018) هذه الأبعاد كما يلي.

البعد الاقتصادي:

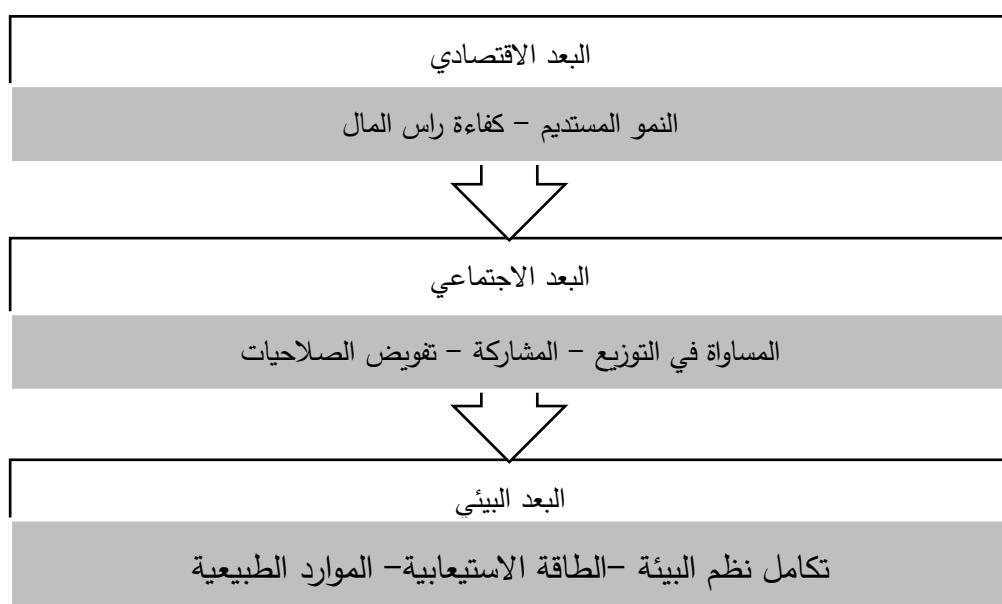
- يركز هذا البعد على تحقيق تنمية اقتصادية طويلة الأجل منسجمة مع النظام البيئي، وينجسده في:
- تقنين استهلاك الفرد للموارد الطبيعية،
 - تحمّل الدول المتقدمة مسؤولية التلوث ومعالجته،
 - تحقيق عدالة توزيع الموارد وتقليل فجوة الدخل،
 - تقليل الإنفاق العسكري لصالح التنمية (ياسين، 2018).

البعد الاجتماعي:

- يعنى هذا البعد بتحقيق العدالة الاجتماعية، ويشمل:
- ضبط النمو السكاني وتوزيعه جغرافياً،
 - دعم خدمات الصحة والتعليم،
 - تعزيز المشاركة الديمقراطية، وتمكين المرأة في العملية التنموية (ياسين، 2018).

البعد البيئي:

- يهم بالاحفاظ على الموارد الطبيعية وضمان استدامتها، ويعالج قضايا مثل:
- تآكل التربة، التلوث بالمبيدات، وتدهور الغطاء النباتي،
 - حماية التنوع البيولوجي والأنواع المهددة،
 - خفض انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري والحد من التغير المناخي (البورنو، 2016).
- تعتبر التنمية المستدامة النقطة التي تربط بين الأبعاد الثلاثة السابقة وفقاً للشكل الآتي:



شكل (2): ترابط أبعاد التنمية المستدامة
المصدر: (بوعافية، 2012، ص 151)

مؤشرات التنمية المستدامة

- تشمل مؤشرات التنمية المستدامة مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعكس مدى قدرة المجتمعات على تحقيق تنمية متوازنة وشاملة، وقد أبرز الخولي (2009) مجموعة من المؤشرات الجوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- أ. **الديمقراطية:** تعني توجيه السياسات التنموية لصالح الأغلبية، مع ضرورة الابتعاد عن المركبة في صنع القرار، وتعزيز العدالة في توزيع مكتسبات التنمية.
 - ب. **بناء القدرات:** يتطلب تحقيق التنمية المستدامة قدرات الأفراد وتمكين المجتمعات المحلية من ممارسة دورها في التخطيط والتنفيذ، وذلك من خلال تنمية المهارات، ودعم الثقافة المجتمعية، وتأهيل الكوادر في مختلف التخصصات (الخولي، 2009).
 - ج. **المشاركة:** تُعد المشاركة المجتمعية، بما في ذلك مشاركة المرأة، عنصراً أساسياً في نجاح التنمية، حيث تُسهم في التخطيط والتنفيذ وصنع السياسات على المستويات المحلية والدولية، وتدعم التعاون الإقليمي والدولي لإدارة الموارد المشتركة (جلود، 2018).
 - د. **القيم:** تعتمد التنمية المستدامة على ترسير قيم العدالة، والمساواة بين الأجيال، والتعاون، والالتزام بالقيم الإنسانية والدينية التي تضمن استدامة الجهود التنموية (الخولي، 2009).
 - هـ. **المؤسسات المدنية:** يستلزم تحقيق التنمية المستدامة وجود قاعدة من المؤسسات المدنية القادرة على تمثيل فئات المجتمع المختلفة، والمشاركة في صياغة وتنفيذ الخطط التنموية بما يضمن فاعليتها واستمراريتها (الخولي، 2009).

2-الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية بغرض الاستفادة منها، وقد جاء ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي:

جدول (1) الدراسات السابقة

م	الباحث	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج	أبرز النتائج
1	فرحان (2023)	أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية	التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية	منهج المنهج في التحليل	أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية كان متوسطاً، في حين جاء مستوى ممارسة التنمية المستدامة بدرجة أقل من المتوسط، كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة
2	السيابي (2023)	مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة	هدفت هذه الدراسة إلى استعراض دور الإدارة الاستراتيجية كأداة ناجحة في تسيير وتوجيه حاضر ومستقبل المنظمات ومدى مسانتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها	منهج المنهج في التحليل	أسفرت نتائج الدراسة عن أن التخطيط الاستراتيجي يمثل وظيفة لا يمكن التخلص عنها لدورها الكبير في رفع الأداء وتحقيق الأهداف، وأن الإدارة الاستراتيجية أداة فعالة تضمن جاهزية المنظمة للتفاعل مع بيئتها وظروفها وتحدياتها، كما أنها تضمن لها المرونة في مواجهة التغيرات المفاجئة.
1	عترис (2020)	دراسة بعنوان: الريادة الإستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة	توظيف الريادة الإستراتيجية لتحسين الأداء التنافسي في ضوء رؤية 2030	منهج المنهج في التحليل	ووجود علاقة ارتباط قوية بين الريادة الإستراتيجية وتحقيق الأداء التنافسي، حيث تبين أن الابتكار الإستراتيجي وإدارة الموارد يمثلان العاملين الأبرز في تعزيز تنافسية الجامعات. وأظهرت النتائج أهمية تبني نماذج ريادية لتعزيز استجابة الجامعات لتحديات التنمية المستدامة.

أبرز النتائج	المنهج	هدف الدراسة	عنوان الدراسة	م. الباحث
<p>أظهرت النتائج أن الأخلاقيات الإدارية تمثل بعداً أساسياً في الإدارة الحديثة، وأن تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسات يسهم بشكل كبير في تحسين استدامة الأداء المؤسسي وزيادة ثقة المتعاملين والموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.</p>	المنهج الوصفي التحليلي	توضيح أهمية أخلاقيات العمل في إدارة المنظمة	دراسة بعنوان: الإدارة الإستراتيجية وفق أخلاقيات المهنة والمنظمة، الجامعة المستنصرية_العراق.	الجناي (2019) 2
<p>تبين أن الإدارة الإستراتيجية تتيح للمؤسسات بناء رؤية واضحة طويلة المدى تسهم في استدامة الموارد وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما ساهمت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة التحديات البيئية والتنموية بمرونة وفعالية.</p>	المنهج الوصفي التحليلي	تسليط الضوء على أبعاد التنمية البشرية	دراسة بعنوان: الأبعاد الإستراتيجية للتنمية البشرية، جامعة العراق.	شرقاوي (2019) 3
<p>لابد من بناء برنامج عمل لمواجهة التحديات التي تواجه التعليم قبل الجامعي.</p> <ul style="list-style-type: none"> تطوير الهيكل الإداري تعزيز المشاركة المجتمعية تحقيق جودة مخرجات التعليم بما يتماشى مع التنمية المستدامة. 	المنهج الوصفي التحليلي	التعرف على التحديات في ضوء الاستراتيجية	دراسة بعنوان: تحديات التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة، جامعة عين شمس.	إبراهيم (2019) 4
<p>التحفيظ الاستراتيجي وظيفة لا غنى عنها في رفع الأداء</p> <p>الإدارة الإستراتيجية تتيح التفاعل مع المحيط وتحقيق الأهداف</p> <p>مرونة عالية في مواجهة التغيرات</p> <p>ارتباط وثيق بين الأهداف الإستراتيجية والتنمية المستدامة.</p>	المنهج الوصفي التحليلي	توضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التنمية	دراسة بعنوان: مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة_الجزائر.	فاتح (2018) 5
<p>تبني خطط واستراتيجيات حكومية.</p> <p>إنشاء مجلس أعلى للتنمية المستدامة.</p> <p>الاستثمار في الطاقات المتجددة.</p> <p>إقرار رسوم بيئية.</p>	المنهج الوصفي التحليلي	عرض جهود الدولة في تحقيق التنمية	دراسة بعنوان: واقع التنمية المستدامة بالجزائر، الإستراتيجية والجهود، جامعة الجزائر.	الحضاري (2018) 6
<p>الإدارة الإستراتيجية تساعده في توقع وقيادة التغيير.</p> <p>توجيه وتنسيق الأنشطة الإدارية</p> <p>إعداد وتأهيل كوادر الإدارة العليا</p> <p>التأثير في البيئة وليس مجرد رد فعل.</p>	المنهج الوصفي التحليلي	بيان أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمدارس	دراسة بعنوان: الإدارة الإستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية، جامعة بنها_ مصر.	حسين والسيد (2018) 7
<p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.</p> <p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ، وأسباب الأزمات.</p>	المنهج الوصفي التحليلي	دراسة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية	دراسة بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة الأزمات: بالتطبيق على إدارة	موسى وسلامان (2018) 8

أبرز النتائج	المنهج	هدف الدراسة	عنوان الدراسة	م. الباحث
		والآزمات في سجون الخرطوم	السجون والإصلاح بولاية الخرطوم في الفترة من 2013-2017م.	
من خطوات الإدارة الإستراتيجية تشخيص بيئة الواقع وإجراء المراجعة أو التحليل الاستراتيجي. من العناصر الأساسية التي لا غنى عنها للإدارة الإستراتيجية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	وأوصي في التحليل	شرح للإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي	دراسة بعنوان: الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، جامعة المنصورة.	السعيد (2017) 9
تمكن الإدارة الإستراتيجية المنظمات من استشراف المستقبل برؤيه واضحة. الإدارة الإستراتيجية نظام ديناميكي ومتغير باستمرار.	وأوصي في التحليل	إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في التعليم	دراسة بعنوان: الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة النيلين - السودان.	البعمي (2016) 10
ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية: البنك، وحدة الأعمال، الوظائف. ضرورة توفر مقومات أخلاقية وإدارية. خصائص عقائدية وتنموية واجتماعية للبنوك الإسلامية.	وأوصي في التحليل	توضيح تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية	دراسة بعنوان: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الإسلامية، البنوك الإسلامية نموذجًا، جامعة البواية_الجزائر.	عثمان وصالح (2016) 11

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض ملخصات جهود الباحثين التي قدمت في الدراسات السابقة، حيث ساعدت الباحث في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة، كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، أسهمت في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة من حيث المفهوم والمنهجية، نجد أن أكثر الدراسات لجأت إلى اختبار فرضياتها اعتماداً على منهجي: دراسة الحال، وتحليل المضمون، وإجراء المسوحات الميدانية، وقد استفاد الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى اتفاقها واختلافها مع الدراسة. وركزت الدراسات السابقة على الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها مع متغيرات أخرى، خاصةً مع الأداء المؤسسي، أما من حيث أداة الدراسة، فقد اتفقت الدراسات الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيانة أداة لجمع البيانات. كما تم من خلال الدراسات السابقة التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية، فضلاً عن أنها استفادت من هذه الدراسات، وصياغة مشكلة الدراسة ومنهجيتها، كذلك في بناء الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وفي اختيار الأساليب الاحصائية المناسبة، وفي عرض وتفسير النتائج.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتأثير الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، وتأثير العوامل الشخصية والوظيفية عليها.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين ومدراء الإدارات في بعض المنظمات الحكومية في مدينة أهلاً (جامعة الملك خالد - أمانة أهلاً - المحكمة العامة - المحكمة الإدارية - المديرية العامة للشرطة - الدفاع المدني - مكتب العمل) مع استبعاد من لم يرغب بالمشاركة في الدراسة.

عينة البحث

تكونت عينة البحث من الموظفين ومدراء الإدارات في المنظمات الحكومية في مدينة أبها والبالغ عددهم 356 وهم من استجابوا للاستبانة، وتم اختيارها باستخدام طريقة العينة العشوائية وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة.

أداة البحث

تمثلت أداة البحث في استبانة أعدت للكشف عن "دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة"، واشتملت على ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسئول الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني فقد تناول أبعاد الإدارة الاستراتيجية من خلال (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: التحليل البيئي (4) فقرات، صياغة الاستراتيجية (6) فقرات، تنفيذ الاستراتيجية (6) فقرات، المتابعة والتقييم (4) فقرات، في حين شمل الجزء الثالث أبعاد تحقيق التنمية المستدامة من خلال (17) فقرة موزعة على: البعد الاقتصادي (4) فقرات، البعد الاجتماعي (5) فقرات، والبعد التقني (4) فقرات. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الجزءين الثاني والثالث (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة)، مع تفسير النتائج وفق ثلاثة مستويات: من 1.00-2.49 (منخفضة)، 2.50-3.49 (متوسطة)، 3.50-5.00 (مرتفعة). وقد راعت الباحثة عند تصميم الاستبانة ملائمتها لخصائص مجتمع الدراسة والبيئة السعودية من حيث الصياغة اللغوية واتمام الفقرات لأبعادها بدقة.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

فيما يتعلق بصدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط، حيث قاموا بتقييم مدى ملاءمة كل فقرة لقياس المتغير الذي تنتهي إليه، وأجرت الباحثة التعديلات الازمة وفقاً لما أحظاهم من حذف أو تعديل أو إعادة صياغة، وهو ما ساهم في تحسين دقة الفقرات وتوافقها مع أهداف الدراسة.

أما صدق الاتساق الداخلي، فقد تم التتحقق منه من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحور الذي تنتهي إليه باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0.01) لكل الفقرات في محوري "الإدارة الاستراتيجية" و"تحقيق التنمية المستدامة"، مما يؤكد على قوّة الاتساق الداخلي بين العبارات.

وبالنسبة لثبات الأداة، فقد تم حسابه باستخدام معامل كرونباخ-ألفا، حيث بلغت قيمته (0.913) لمحور الإدارة الاستراتيجية، و(0.908) لمحور التنمية المستدامة، و(0.952) للأداة ككل، وهي قيم مرتفعة تشير إلى درجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يؤكد صلاحية الاستبانة لتطبيقها على عينة الدراسة والاعتماد على نتائجها في تحليل البيانات والاستنتاج.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محوري الادارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، ولمعرفة درجة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق سياسات الإدارة الاستراتيجية وأبعادها في الإدارات السعودية عند أفراد العينة؟
 وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور الإدارة الاستراتيجية ، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
مرتفعة	1	1.109	3.98	تتوافق لدى الجهة قواعد بيانات تساعد في رصد التغيرات البيئية.	1
مرتفعة	2	1.089	3.85	يشارك العاملون في تحديد نقاط القوة والضعف.	2
مرتفعة	3	1.151	3.78	تراعي الإدارة القوانين والتشريعات في عملية التحليل البيئي الخارجي.	3
مرتفعة	4	1.123	3.69	يستعان بمستشارين متخصصين في تحليل وتقدير المتغيرات في البيئة الخارجية.	4

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
مرتفعة	-	.81371	3.8251	المتوسط الكلي لبعد التحليل البيئي	
مرتفعة	1	1.072	3.95	توجد أهداف استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.	9
مرتفعة	2	1.122	3.89	تطمح الإدارة لتحقيق التفوق والإبداع	5
مرتفعة	3	1.069	3.89	تعمل الإدارة وفق سياسات واضحة.	10
مرتفعة	4	1.111	3.83	توجد لدى الإدارة رؤية للعمل واضحة وقابلة للتطبيق	6
مرتفعة	5	1.015	3.82	تتميز رسالة الشركة بالمرونة والواقعية.	8
	6	1.080	3.76	يعرف كل العاملين بدقة ووضوح رسالة الشركة	7
مرتفعة	-	.73046	3.8581	المتوسط الكلي لبعد صياغة الاستراتيجية	
مرتفعة	1	1.118	3.88	تلتزم الإدارة بتنفيذ الخطط وفق المدد الزمنية المخطط لها	15
مرتفعة	2	1.113	3.85	يتم تحديث الميكانيكي التنظيمي بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية.	11
مرتفعة	3	1.045	3.80	تشجع الإدارة وتحفز العاملين على تنفيذ الاستراتيجية.	12
مرتفعة	4	1.172	3.80	يوجد خطط تشغيلية مرنة تعمل على تنفيذ الاستراتيجية	13
مرتفعة	5	1.050	3.78	ترتبط الإجراءات والأنشطة بفترات زمنية محددة	14
مرتفعة	6	1.158	3.74	تُحدد مسؤوليات العاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية	16
مرتفعة	-	.74258	3.8071	المتوسط الكلي لبعد تنفيذ الاستراتيجية	
مرتفعة	1	.983	3.87	تتبع عملية تنفيذ الخطط بصورة مستمرة في ضوء مؤشرات الأداء.	18
مرتفعة	2	1.036	3.82	توجد خطة للمتابعة والتقييم تغطي سنوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	17
مرتفعة	3	1.072	3.74	تصحيح الانحرافات يتم في ضوء عملية التقويم	19
مرتفعة	4	1.146	3.73	يستفاد من نتائج التقويم في بناء الخطط المستقبلية	20
مرتفعة	-	.76444	3.7914	المتوسط الكلي لبعد المتابعة والتقويم	
مرتفعة	-	.67084	3.8229	المتوسط الكلي لمحور الإدارة الاستراتيجية	

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأهمية أبعاد الإدارة الاستراتيجية واقع ضمن الحالة المرتفعة وبالنسبة (3.822)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (صياغة الاستراتيجية) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.85)، وتلاه بُعد (التحليل البيئي) بمتوسط حسابي مقداره (3.82)، و(تنفيذ الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.80)، وأخيراً (المتابعة والتقويم) بمتوسط حسابي وقدره (3.79)، وتعكس هذه النتيجة قناعة الإدارة بأهمية صياغة الاستراتيجية والتحليل البيئي، وتنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة، والتقويم.

أولاً: بعد التحليل البيئي : بلغ متوسطه (3.825) بدرجة تقدير مرتفعة، مما يعكس استقرار البيئة الخارجية وقدرة الإدارات الحكومية على الاستعانة بخبراء وتوفير قواعد بيانات تُمكّنها من رصد المتغيرات. أبرز الفقرات كانت حول توفر قواعد البيانات، في حين جاء استخدام المستشارين المتخصصين في المرتبة الأخيرة، لكنه بقي ضمن التقدير المرتفع.

ثانياً: بعد صياغة الاستراتيجية: حق أعلى متوسط بين الأبعاد (3.85) وبتقدير مرتفع، مما يدل على وجود أهداف استراتيجية واقعية تتناسب مع الإمكانيات. تميزت الإدارات بوضع خطط واضحة، إلا أن معرفة العاملين برسالة الجهة كانت الأقل، رغم أنها نالت أيضاً درجة تقدير مرتفعة.

ثالثاً: بعد تنفيذ الاستراتيجية: بلغ متوسطه (3.80) بتقدير مرتفع، ويعكس التزام الإدارات بتنفيذ الخطط في المواعيد المحددة، وتوزيع المهام حسب المؤهلات. يشير ذلك إلى وعي بأهمية التنفيذ السليم ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

رابعاً: بعد المتابعة والتقييم: سجل متوسطه (3.79) بدرجة مرتفعة، ويشير حرص الإدارات على المتابعة المستمرة باستخدام مؤشرات الأداء، مع الاستفادة المقبولة من نتائج التقييم في تطوير الخطط المستقبلية، مما يعكس اهتماماً بجودة الأداء والتحسين المستمر.

السؤال الثاني: والذي نصه: ما درجة تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنظمات الحكومية كما يرى أفراد العينة؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور التنمية المستدامة ، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (3): المنشآت الحسابية والاتجاهات المعايير لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد تحقيق التنمية المستدامة لدى أفراد العينة
مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تركز الإدارة على البعد الاقتصادي من أجل تحقيق التنمية المستدامة مع رؤية المملكة 2030	4.10	.938	1	مرتفعة
3	يساعد البعد الاقتصادي في تهيئة الظروف المناسبة لتنفيذخطط الاستراتيجية للتنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية 2030.	3.88	.967	2	مرتفعة
2	تحقق الإدارة العديد من المزايا الاقتصادية جراء التزامها بالتنمية المستدامة	3.83	1.019	3	مرتفعة
4	يهدف البعد الاقتصادي في التنمية المستدامة إلى زيادة المدخرات المتوجهة للاستثمار.	3.82	1.065	4	مرتفعة
المتوسط الكلي للبعد الاقتصادي					
8	تساهم الإدارة في تحقيق التكامل الاجتماعي بين شرائح المجتمع المحلي	3.81	1.045	6	مرتفعة
5	تركز الإدارة على المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية بشكل عام	3.79	1.019	7	مرتفعة
6	تسعي الإدارة إلى توظيف المواطنين ذوي الاحتياجات الخاصة	3.74	1.082	1	مرتفعة
9	تقوم الإدارة بغرس القيم الاجتماعية في الشركة وفي المجتمع.	3.70	1.107	2	مرتفعة
7	تحرص الإدارة على إقامة دورات تثقيفية للمجتمع المحلي	3.69	1.104	3	مرتفعة
المتوسط الكلي للبعد الاجتماعي					
11	تقوم الإدارة بوضع أنظمة لأجل الحد من التلوث في البيئة	3.93	1.127	5	مرتفعة
10	تحرص الإدارة على اتباع أساليب أقل ضرراً بالبيئة في عملياتها الإنتاجية	3.92	1.087	6	مرتفعة
12	تسهم الإدارة في التقليل من طرح المخلفات للحفاظ على التوازن البيئي	3.92	1.081	7	مرتفعة
13	يتم التخلص من النفايات بأسلوب يحد من الضرر البيئي	3.88	1.161	2	مرتفعة
المتوسط الكلي للبعد البيئي					
16	تحرص الإدارة على إيجاد وتطوير بيئة العمل المتمكنة من التقنية المتطورة	3.88	1.204	4	مرتفعة
14	تحرص الإدارة على استخدام كل ما هو جيد فيما يخص التقنية المتطورة	3.87	1.152	5	مرتفعة
17	تحرص الإدارة ميزانية لدعم البحث والتطوير للعمل على توطين التقنية وتطويرها لتلاءم مع احتياجاتها.	3.87	1.172	6	مرتفعة
15	تستقدم الإدارة مستشارين متخصصين في استخدام التكنولوجيا المتطورة	3.79	1.125	7	مرتفعة
المتوسط الكلي للبعد التقني					
المتوسط الكلي لمحور التنمية المستدامة					

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأهمية أبعاد تحقيق أهداف التنمية المستدامة واقع ضمن حالة الموافقة والبالغة (3.84)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، وتعكس هذه النتيجة أن أهداف تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات الحكومية تعود إلى المجالات الاقتصادية ثم يأتي بعد ذلك المجال التقني ثم البيئي والاجتماعي.

أولاً: البعد الاقتصادي: أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لهذا البعد بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.708)، وهو ما يدل على وجود اهتمام مرتفع من قبل الإدارات الحكومية بالجانب الاقتصادي في إطار التنمية المستدامة. وقد حازت الفقرة التي تشير إلى "تركيز الإدارة على البعد الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة وفق رؤية المملكة 2030" على أعلى متوسط (4.10)، مما يعكس التزام هذه الإدارات بالأهداف الاقتصادية الوطنية الكبرى. في المقابل، جاءت أقل الفقرات متوسطاً هي تلك التي تعنى "بزيادة المدخرات الموجهة للاستثمار"، حيث حصلت على متوسط (3.82)، مما يشير إلى أن هناك فرصة لتحسين هذا الجانب من خلال توسيع برامج دعم الاستثمار المحلي وتشجيع الاستدامة المالية.

ثانياً: البعد الاجتماعي: بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.74) بانحراف معياري (0.744)، ويدل هذا على وجود مستوى مرتفع من التقدير لدى اهتمام الإدارات الحكومية بالبعد الاجتماعي. أبرز ما سجلته النتائج هو مساهمة الإدارة في "تحقيق التكامل الاجتماعي بين شرائح

المجتمع المحلي" بمتوسط (3.81)، ما يشير إلى دور ملموس في تعزيز اللحمة الاجتماعية. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن الاهتمام "بإقامة دورات تثقيفية للمجتمع المحلي" جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69)، مما قد يعكس محدودية البرامج التوعوية أو ضعف في التواصل المجتمعي المباشر، وهو ما يحتاج إلى تطوير لزيادة الوعي المجتمعي وتعزيز مشاركة الأفراد.

ثالثاً: البعد البيئي: سجل هذا البعد متوسطاً كلياً قدره (3.83) بانحراف معياري (0.830)، مما يعكس اهتماماً ملحوظاً من الإدارات الحكومية بالمحافظة على البيئة. وقد بزت جهود هذه الإدارات في "وضع أنظمة مهدفة إلى الحد من التلوث البيئي" بمتوسط (3.93)، وهو ما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية البيئة في التنمية المستدامة. إلا أن الفقرة المتعلقة "بأساليب التخلص من النفايات التي تحد من الضرر البيئي" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88)، مما يشير إلى الحاجة لتطوير سياسات إدارة النفايات ورفع كفاءة عمليات التخلص البيئي الآمن.

رابعاً: البعد التقني: جاء متوسط هذا البعد (3.85) بانحراف معياري (0.846)، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من التقدير لدور التكنولوجيا في دعم أهداف التنمية المستدامة. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بـ"حرص الإدارة على تطوير بيئة العمل التكنولوجية" على أعلى متوسط (3.88)، مما يشير إلى وعي بأهمية البيئة الرقمية الحديثة. ومع ذلك، سجلت الفقرة التي تتحدث عن "استخدام مستشارين متخصصين في التكنولوجيا المتطرفة" أقل متوسط (3.79)، مما يدل على وجود بعض التحديات في الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة رغم الحاجة الماسة لها في بيئة العمل المعاصرة.

اختبار الفرضيات

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الادارة الاستراتيجية (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية- تنفيذ الاستراتيجية - المتابعة والتقييم) وتحقيق التنمية المستدامة في الإدارات الحكومية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في جدول (4).

جدول (4) معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة الادارة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة بالإدارات الحكومية محل الدراسة.

		الادارة الاستراتيجية			
		البعد الكلي للتحقيق	البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	البعد البيئي
التنمية المستدامة	التحليل البيئي	البعد التقني	البعد البيئي	البعد الكلي للادارة الاستراتيجية	
.686**	.650**	.664**	.590**	.584**	التحليل البيئي
.000	.000	.000	.000	.000	صياغة الاستراتيجية
.799**	.722**	.810**	.707**	.707**	تنفيذ الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	المتابعة والتقييم
.806**	.744**	.908**	.712**	.668**	الدرجة الكلية للادارة الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	.000	
.762**	.675**	.678**	.710**	.663**	
.000	.000	.000	.000	.000	
.868**	.794**	.882**	.772**	.745**	
.000	.000	.000	.000	.000	

(**) دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

أولاً: التحليل البيئي : تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين بعد التحليل البيئي وتحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الأربع (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، التقني). ويفهم من هذه العلاقة أن الإدارات الحكومية التي تهتم بإجراء تحليلات دقيقة و شاملة لبيئتها الداخلية والخارجية تكون أكثر قدرة على تكيف استراتيجياتها مع التحديات والفرص، مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

ثانياً: صياغة الاستراتيجية: تظهر البيانات وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.01) بين جودة صياغة الاستراتيجية في الإدارات الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة. ويعني ذلك أن الإدارات التي تقوم بصياغة استراتيجية واضحة ومتكاملة تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف محددة، تكون أكثر قدرة على توجيه جهودها نحو ممارسات تنمية مستدامة. وهذا يدعم الفرضية البديلة التي تفيد بأن جودة صياغة الاستراتيجية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، ويرفض الفرض الصفرى.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية: كذلك، تؤكد نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً (عند مستوى 0.01) بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة. وتدل هذه العلاقة على أن التنفيذ الفعال لل استراتيجيات المعتمدة - من خلال تخصيص الموارد،

وتحديد المسؤوليات، وضمان المتابعة – له أثر مباشر في تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة في مختلف أبعاد الاستدامة. ومن ثم، يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة معنوية بين تنفيذ الاستراتيجية والتنمية المستدامة.

رابعاً: المتابعة والتقييم: أوضحت البيانات كذلك وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً (عند مستوى 0.01) بين بعد المتابعة والتقييم وتحقيق التنمية المستدامة. وهذا يشير إلى أن الإدارات التي تعتمد على أنظمة متابعة وتقييم دوري لخططها واستراتيجياتها، تكون أكثر قدرة على كشف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يسهم في استمرارية وتحسين الأداء التنموي. وبذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية، وتأكيد الفرضية البديلة.

تشير النتائج بشكل عام إلى أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية – وهي: التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، والمتابعة والتقييم – ترتبط بشكل دال إحصائياً مع تحقيق التنمية المستدامة. ويعكس ذلك أهمية تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية المتكاملة في الإدارات الحكومية، بما يسهم في تعزيز مسار التنمية المستدامة الشاملة، وهو ما يتوافق مع التوجهات الوطنية في رؤية المملكة 2030.

النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأهمية أبعاد الإدارة الاستراتيجية للإدارات الحكومية واقع ضمن الحالة المرتفعة والبالغة (3.82).
2. قناعة الإدارة بأهمية الإدارة الاستراتيجية، والتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة، والتقييم.
3. أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأهمية أبعاد تحقيق التنمية المستدامة واقع ضمن الحالة المرتفعة والبالغة (3.84).
4. أهم أهداف تحقيق التنمية المستدامة في الإدارات الحكومية راجع إلى مجالات الاقتصادية في المرتبة الأولى ثم يأتي بعد ذلك المجال التقني ثم البيئي والاجتماعي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي وتحقيق التنمية المستدامة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية - التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.
6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) بين صياغة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية - التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.
7. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) بين تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية - التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.
8. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) بين المتابعة والتقييم وتحقيق التنمية المستدامة (الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية - التقنية) في الإدارات الحكومية في مدينة أبها.

الوصيات

- بناء على النتائج التي تم ذكرها أعلاه، يمكننا تلخيص التوصيات التي خرجت بها هذه الرسالة في النقاط التالية:
1. اهتمام الإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين بإعداد استراتيجيات المنظمة، والعمل على دعم هذه الأنشطة بشكل أفضل، لما لها من أثر إيجابي على تنمية مهاراتهم في صياغة الاستراتيجية.
 2. الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية سواء للقيادات العليا أو العاملين بالمؤسسات الحكومية.
 3. نظراً لأهمية التغيرات في البيئة الخارجية من خلال تأثيرها على فاعلية الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، على الإدارة العليا الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية، والعمل على إنشاء قاعدة لهذه البيانات تساعده على ممارسة أنشطة صياغة الاستراتيجية بكفاءة.
 4. العمل على إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الحكومية.
 5. إعداد برامج مستمرة لتنمية وتدريب القيادات العليا والموظفين على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأجهزة الحكومية.
 6. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى التي طبقت مفهوم الإدارة الاستراتيجية في أجهزتها الحكومية؛ للتعرف على المعوقات التي واجهتها، وكيف تغلبت عليها؟
 7. إجراء المزيد من الندوات، وورش العمل التي من شأنها إثراء الجانب الثقافي لدى الإداريين مما يسهم إيجاباً في توضيح مفهوم وأهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية من خلال تسلیط الضوء على الفوائد المتحققة من تطبيق هذا المفهوم.

مقترنات بحثية

تري الباحثة الحاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات وخاصة في النقاط التالية:

1. ضرورة إجراء البحوث والدراسات التي تعمل على تطوير الإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتنمية المستدامة.
2. تطبيق أدوات هذه الدراسة على مناطق أخرى في المملكة.
3. إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في منظمات أخرى في القطاعات المختلفة ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، رحاب محمد. (2019). تحديات التعليم قبل الجامعي بمصر في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، 408-389، (ج 11)، (20).
- ابن عباس، حليمة. (2017). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة قديمة للمياه المعدنية (رسالة ماجستير، جامعة محمد بسكتة).
- أبو شيخة، نادر أحمد، ومساعدة، ماجد عبد المهدى. (2019). أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية: دراسة حالة جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، (2)، 287-301.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (2000). المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات: معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات.
- أبو ناعم، عبد الحميد. (2003). الإدارة الاستراتيجية: بناء منظمات المستقبل. القاهرة: الدار القدسية للطباعة والنشر.
- البريدي، عبد الله. (1426هـ). أمراض الاستراتيجية العربية: إشكالية ثقافية أم بحثية؟ ورقة مقدمة إلى ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد، أبها، 18-20 نوفمبر 1426هـ
- البقعي، ناضا بنت مطلق بن سعيد. (2016). الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. عالم التربية، 17(56)، 1-47.
- بخي ياسين، آلاء عاطف. (2018). مستوى إدراك مديري المدارس في محافظة الزرقاء لتكوينات التربية من أجل التنمية المستدامة (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت).
- البورنو، أمانى فايز محمود. (2016). دور الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة لديها وسبل تفعيله (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة).
- بو عافية، رشيد. (2012). استراتيجية الطاقة والبيئة في ظل التنمية المستدامة بالجزائر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 1، 133-165.
- تبidi، محمد حنفي. (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية (رسالة ماجستير، جامعة النيلين).
- الجنابي، محمد حسين علي حسين. (2020). الإدارة الاستراتيجية على وفق أخلاقيات المهنة والمنظمة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3)، 422-437.
- جيوسي، راشد، وعطير، ربيع. (2017). واقع الإدارة الاستراتيجية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين. المجلة التربوية، 31(122)، 103-57.
- حامد، التاج محمد، ومحمداوي، حسام الدين. (2019). أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 6(3)، 385-408.
- الحديدي، عماد أمين. (2014). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 9(1)، 227-262.
- حرب، فتحي خالد فتحي. (2016). أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير تكنولوجيا المعلومات في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية (رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية).
- حريم، حسين. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم، الحوطى، هبة سعود عبد العزيز، والسيد، هالة محمد. (2018). الإدارة الاستراتيجية ودورها في الارتقاء بالمؤسسة التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة بنيها، 29(116)، 410-438.
- الحسيني، فلاح. (2000). الإدارة الاستراتيجية (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- حيدر، يونس. (1999). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات. دمشق: سلسلة الرضا للمعلومات.

- الخولي، أسامة. (2009). مفهوم التنمية المستدامة. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة.
- الدوسرى، غزيل سعيد دلوك. (2019). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة (رسالة ماجستير، جامعة آل البيت).
- الديراوي، أيمن حسن. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(2)، 89–116.
- زغيب، شيماء ذو الفقار. (2009). مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- السالم، مؤيد. (2002). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد. (2014). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. عمان: دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- السعيد، ماجد عبدالله إبراهيم. (2017). الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 8(2)، 260–276.
- السيابي، منى بنت سعيد بن محمد بن سالم. (2023). مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة القراءة والمعرفة، 80–51 (264).
- شرقاوي، عبد الوهاب. (2019). الأبعاد الاستراتيجية للتنمية البشرية. إدارة الأعمال، 164(1)، 28–29.
- الشنتف، يوسف أحمد سعيد. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 6(6)، 401–442.
- عبدالله، مجدي عبد الرحمن. (2019). استراتيجية مقتربة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلات التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج. المجلة التربوية، 58(58)، 159–257.
- فرحان، عبدالله ثابت. (2023). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكademie في الجامعات اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، 5(4)، 923–947.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dessler, G., & Schioles, K. (1997). *Exploring corporate strategy* (4th ed.). Prentice Hall Europe.
- George, K. (2017). *Strategic management and organizational performance: Findings from health institutions in Nairobi County* (Published master's thesis). United States International University, Africa.
- Johnson, A. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: Status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333–367.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1997). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649–1665.
- Muogbo, S. (2013). The impact of strategic management on organizational growth and development: A study of selected manufacturing firms in Anambra State. *Journal of Business and Management*, 7(1), 24–32.
- Murimbika, M. E., & Urban, B. (2013). Strategic innovation at the firm level: The impact of strategic management practices on entrepreneurial orientation. *African Journal of Business Management*, 7(16), 1522–1535.
- Navrátilová, D., & Pawliczek, A. (2014). Strategic planning in enterprises of different size: An empirical study. In *Hradec Economic Days 2014: Peer-reviewed Conference Proceedings – Part V*(pp. 76–82). Gaudeamus.
- Qarashay, D. M. S. Q., & Alzu'bi, F. A. (2018). The effect of strategic management on organizational performance using the balanced scorecard approach: A case study in the nursing department at Al-Khalidi Hospital and Medical Center. *International Journal of Business and Management*, 13(4), 259–270. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n4p259>
- Sapada, A., Modding, B., Gani, A., & Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees' performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 6(2), 28–36.
- Sterling, S. (2004). Higher education, sustainability, and the role of systemic learning. In P. B. Corcoran & A. E. J. Wals (Eds.), *Higher education and the challenge of sustainability* (pp. 49–70). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-6209-427-8_5
- Stukalina, Y. (2014). Strategic management of higher education institutions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 70, 79–90.
- Zhao, E., Fisher, G., Lounsbury, A., & Miller, D. (2016). Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management. *Strategic Management Journal*, Advance online publication, 1–25. <https://doi.org/10.1002/smj.1234>